

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
CLARION GEORGES RAHARINIAINA

LES BARRIÈRES À L'EXPORTATION PERCUES PAR LES PME DANS LES
PAYS EN DÉVELOPPEMENT : CAS DE MADAGASCAR

OCTOBRE 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Dans un contexte mondialisé, où l'environnement est de plus en plus concurrentiel, l'internationalisation s'avère nécessaire pour les entreprises, peu importe leur taille, pour leur développement voire leur survie. De ce fait, l'internationalisation des PME et plus particulièrement l'exportation a suscité l'intérêt de nombreux milieux universitaires, professionnels, et gouvernementaux. Or, peu d'études ont été menées dans les pays en développement sur l'engagement des PME dans les activités d'exportation.

La présente étude s'assigne alors pour principal objectif d'identifier les barrières à l'exportation dans le contexte des pays en développement perçues par les PME exportatrices et non exportatrices en répondant à la question de recherche suivante : quelles sont les raisons qui freinent les PME malgaches à s'engager ou à intensifier de façon soutenue leur engagement dans les activités d'exportation ? Ainsi, après la présentation de la littérature relative aux activités d'exportation et aux PME, un cadre conceptuel identifiant les barrières à l'exportation perçues par les PME est élaboré. Nous arrivons à cet effet à classifier les barrières selon leur origine par rapport à l'entreprise (interne ou externe), selon leur localisation (locale ou étrangère) et selon leur nature (liées à l'information, aux ressources et aux contraintes institutionnelles et gouvernementales).

La nature exploratoire de notre étude nous a conduit à retenir une méthodologie qualitative. Avec une approche inductive, nous adoptons la méthode d'étude de cas en utilisant un guide d'entretien pour une entrevue semi-dirigée. En outre, pour assurer la comparabilité des résultats, nous avons eu recours à un échantillonnage théorique : 19 PME manufacturières ont été interviewées dont 9 exportatrices et 10 non exportatrices.

Les résultats obtenus de cette étude nous ont permis de faire ressortir des barrières à l'exportation spécifiques aux PME malgaches. Les barrières identifiées ont

fait l'objet d'une comparaison selon la typologie des PME dont les PME exportatrices novices, les PME exportatrices expérimentées et les PME non exportatrices. À la lumière de l'étude, les différences majeures entre les trois types d'entreprises se trouvent dans leur structure organisationnelle telle l'absence de département stratégique plus ressenti par les PME exportatrices, et le manque de compétence pour affronter les marchés étrangers pour les PME non exportatrices.

L'étude de relations des barrières avec les aspects organisationnels de l'entreprise révèle également que seule l'expérience à l'exportation affecte la perception des barrières. Les PME exportatrices novices rencontrent des problèmes au niveau des procédures administratives et douanières ainsi que la normalisation des produits.

Les autres barrières qui ont également émergé de l'étude sont, la plupart, spécifiquement attribuées à Madagascar compte tenu de ses particularités notamment géographique en tant que île ; économique comme le manque d'infrastructures et mauvaise performance des services publics ; ainsi que l'instabilité politique.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	III
TABLE DES MATIERES	V
LISTE DES TABLEAUX.....	III
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES ABBREVIATIONS.....	IIII
CHAPITRE 1: INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	11
1.1. L'internationalisation	13
1.1.1. Définition de l'internationalisation.....	13
1.1.2. Les facteurs motivant l'internationalisation	14
1.1.3. Les contraintes liées à l'internationalisation.....	14
1.1.4. Les facteurs déterminants du succès à l'internationalisation.....	15
1.1.5. Les retombées de l'internationalisation	16
1.1.6. Le processus de l'internationalisation	18
1.1.7. Les différentes formes de l'internationalisation	19
1.2. Le choix du sujet et la problématique de recherche	20
1.2.1. Le choix du sujet	20
1.2.2. Le contexte à Madagascar	24
1.2.3. La problématique de recherche	27
1.3. L'objectif de recherche	30
1.4. L'intérêt de la recherche.....	30
1.5. La structure du mémoire	31
CHAPITRE 2: PRESENTATION DE LA LITTÉRATURE ET DÉFINITION DU CADRE CONCEPTUEL.....	32
2.1. L'exportation : définition et processus	32
2.1.1. Définition de l'exportation	32
2.1.2. Le processus d'exportation.....	34
2.2. Les PME : identification et caractéristiques.....	37
2.2.1. Définition d'une PME	37
2.2.2. La typologie des PME par rapport aux activités internationales	41
2.3. L'exportation chez les PME	47
2.3.1. Les avantages et les risques	47
2.3.2. Les facteurs clés de la performance à l'exportation	52
2.3.3. Les motivations à l'exportation	66
2.4. Les barrières ou les freins à l'exportation	71
2.4.1. Définition des barrières à l'exportation.....	71
2.4.2. Présentation de la littérature sur les barrières à l'exportation.....	71
2.4.3. Synthèse des barrières à l'exportation	79
2.4.4. Classification des barrières à l'exportation.....	82
2.5. Le cadre conceptuel.....	83
2.5.1. Les barrières internes à l'entreprise.....	85

2.5.2.	Les barrières externes locales	87
2.5.3.	Les barrières externes étrangères.....	88
CHAPITRE 3:	MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	90
3.1.	La stratégie de recherche.....	90
3.2.	L'unité d'analyse et L'échantillonnage.....	92
3.2.1.	L'unité d'analyse	92
3.2.2.	L'échantillonnage.....	92
3.3.	Les outils et la collecte de données	93
3.4.	La méthode d'analyse	95
3.5.	Les considérations éthiques.....	96
CHAPITRE 4:	PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	97
4.1.	La base de données.....	97
4.2.	Les informations générales	98
4.2.1.	Les entreprises exportatrices	98
4.2.2.	Les entreprises non exportatrices	99
4.3.	Madagascar	102
4.4.	L'activité d'exportation.....	104
4.4.1.	Les entreprises exportatrices	104
4.4.2.	Les entreprises non exportatrices	108
4.5.	Les barrières à l'exportation.....	110
4.5.1.	Les entreprises exportatrices	110
4.5.2.	Les entreprises non exportatrices	120
4.5.3.	Les barrières selon la typologie des PME	126
4.5.4.	Les barrières à l'exportation et les aspects organisationnels	132
CHAPITRE 5:	CONCLUSION, LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHE	135
5.1.	L'apport de la recherche.....	135
5.2.	Les limites de la recherche	138
5.3.	Les avenues de recherche.....	139
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		140
ANNEXE A : GUIDE D'ENTREVUE POUR LES PME EXPORTATRICES....		147
ANNEXE B : GUIDE D'ENTREVUE DES PME NON EXPORTATRICES		155
ANNEXE C : LETTRE DE CONFIDENTIALITE		163
ANNEXE D : PROFIL DES ENTREPRISES EXPORTATRICES INTERROGEES.....		166
ANNEXE E : PROFIL DES ENTREPRISES NON EXPORTATRICES INTERROGEES.....		168

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Une synthèse des études traitant l'exportation.....	22
Tableau 2 : Le taux d'exportation des entreprises malgaches par secteur (2005 à 2008)	26
Tableau 3 : La définition d'une PME, par taille, selon l'OCDE, l'Union européenne et Industrie Canada, 2005.....	38
Tableau 4 : Les facteurs déterminants de performance à l'exportation les plus significatifs et non significatifs	60
Tableau 5 : La littérature sur les barrières à l'exportation	72
Tableau 6: Les barrières les plus significatives et les plus citées par les différents auteurs dans les études antérieures	80
Tableau 7 : L'échantillonnage théorique et le mécanisme de comparaison.....	93
Tableau 8 : La comparaison de profil des entreprises enquêtées	101
Tableau 9 : La comparaison de profil de dirigeants	101
Tableau 10 : Les barrières identifiées par les entreprises exportatrices (Atlas t.i)	111
Tableau 11 : Les barrières identifiées par les entreprises non exportatrices (Atlas t.i) .	120
Tableau 12 : Une synthèse des barrières internes en fonction des types de PME	127
Tableau 13 : Une synthèse des barrières externes locales en fonction des types de PME	129
Tableau 14 : Une synthèse des barrières externes étrangères en fonction des types de PME.....	131

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les différentes formes d'exportation	33
Figure 2 : La typologie sur « continuum ».....	40
Figure 3 : La classification des PME selon l'origine de leurs ressources sur le marché et selon leurs marchés	45
Figure 4 : Le modèle général pour évaluer la performance à l'exportation par Aaby et Slater.....	54
Figure 5 : Une classification des facteurs dépendants et indépendants de la performance à l'exportation par Zou et Stan.....	56
Figure 6 : Un cadre conceptuel pour les déterminants de la performance par Sousa et <i>al.</i>	58
Figure 7 : L'internationalisation des PME entrepreneuriales selon les approches réactive et proactive	67
Figure 8 : Le cadre conceptuel des barrières à l'exportation des PME	84
Figure 9 : Le cadre conceptuel révisé des barrières à l'exportation des PME	136

LISTE DES ABBREVIATIONS

AGOA	: African Growth and Opportunity Act
APE	: Accord de Partenariat Économique (avec l'Union Européenne)
COI	: Commission de l'Océan Indien
COMESA	: Common Market of Eastern and Southern Africa
EDBM	: Economic Development Board of Madagascar
FMI	: Fonds Monétaire International
FOB	: Free on Board
GATT	: General Agreement on Tarriffs and Trade
INSTAT	: Institut National de la STATistique
MADIO	: Madagascar Dial Instat Ostorm
MECI	: Ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie
MEDEF	: Mouvement des entreprises de France
MEFB	: Ministère de l'Économie, de la Finance et du Budget
MDEIE	: Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation du Québec
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ORSTOM	: Office de la Recherche Scientifique et Technique Outre-mer
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
SADC	: Southern Africa Development Community

À mes biens aimés :

Épouse et fils,
Ny Hasina et Ony Rahariniaina

Parents,
Claire et Nicolas Rasoloniaina

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à tous ceux et celles qui, de près ou de loin, m'ont soutenu.

Je remercie tout particulièrement :

- Madame Josée St-Pierre, ma directrice de recherche pour sa disponibilité sans réserve afin de m'apporter conseils et directives.
- L'ACDI pour m'avoir donné l'opportunité de poursuivre mes études au Canada.
- Monsieur Pierre-André Julien et Monsieur Frédéric Laurin, mes lecteurs pour le temps consacré à l'évaluation de mon travail.
- Monsieur Patrick Razakamananifidiny et Madame Tinasoa Razafindrazaka pour leur précieuse aide.
- L'équipe de LaRePE pour leur collaboration durant la réalisation de ce travail.
- Ma famille pour leur soutien indéfectible.

CHAPITRE 1: INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Le contexte économique s'est considérablement modifié au cours des dernières décennies, notamment avec la mondialisation. Or, la mondialisation n'est pas un phénomène récent, mais elle s'est amplifiée après la deuxième guerre mondiale, alors que les échanges commerciaux entre les différents pays se sont multipliés. Ces échanges ont donné naissance au premier accord international, le *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT)¹, donnant du même coup un nouveau cadre aux activités économiques mondiales.

La mondialisation est définie par le Fonds Monétaire International comme :

L'interdépendance économique croissante de l'ensemble des pays du monde, provoquée par l'augmentation du volume et de la variété des transactions transfrontalières de biens et de services, ainsi que des flux internationaux de capitaux, en même temps que la diffusion accélérée et généralisée de la technologie (MEDEF, 2004, dans St-Pierre et Trépanier, 2006).

Cependant, le phénomène n'a cessé d'évoluer depuis. En effet, depuis les années 80, des changements majeurs affectent l'environnement des entreprises. Ces changements sont de différents ordres dont (St-Pierre, 2009) :

- l'abolition des barrières douanières et des frontières ainsi que l'interdépendance des économies obligeant les entreprises à surveiller leur

¹ « *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), en français Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (Agétac), est un accord multilatéral de libre-échange conclu en 1947, censé faire baisser les prix pour les consommateurs, mieux utiliser les facteurs de production et favoriser l'emploi dans les secteurs où chaque pays détient un avantage comparatif. » (Wikipédia, 2012)

- environnement concurrentiel qui est beaucoup moins prévisible qu'auparavant;
- L'évolution de la technologie qui favorise l'innovation. Cette technologie se manifeste surtout au niveau du système de production qui devient plus performant notamment en réduisant les coûts;
- L'élargissement de la concurrence obligeant chaque entreprise à être alerte à tout changement, et davantage à l'écoute des exigences des clients pour conserver ses parts de marché.

Ces changements affectent les entreprises de toutes les tailles, qu'elles soient actives ou non sur les marchés internationaux². Les PME n'échappent pas à ce nouveau courant. Pour survivre ou prospérer dans cet environnement plus concurrentiel, les entreprises devront revoir les paramètres de leur compétitivité pour s'assurer qu'ils sont en accord avec les nouvelles règles d'une économie mondialisée (St-Pierre, 2009). Par ailleurs, cette économie élargie offre aussi de nombreuses opportunités et, pour pouvoir en bénéficier, les entreprises sont dans l'obligation de s'ouvrir au monde ce qui peut imposer l'internationalisation de leurs activités. Ruzzier *et al.* (2006, dans St-Pierre, 2009) soutiennent que les PME sont invitées à devenir des joueurs actifs sur le plan international afin de répondre à ces enjeux économiques actuels.

² L'internationalisation n'est pas réduite aux activités d'exportation, celles-ci n'étant pas à la portée de toutes les entreprises. L'internationalisation signifie notamment le besoin de revoir certaines sources d'approvisionnement et de raffiner les connaissances sur les comportements des autres cultures. Cela touche autant le boulanger qui doit accroître son offre avec des produits qui étaient jadis consommés à l'étranger, tels que les bagels, les pains libanais ou les pitas, ou le coiffeur dont les clients souhaitent pouvoir utiliser des produits européens dont la promotion inonde les médias locaux.

1.1. L'INTERNATIONALISATION

L'internationalisation est perçue comme un moyen de survie des entreprises à la mondialisation (Lecerf, 2006). Elle peut répondre également à un objectif de croissance pour certaines entreprises. Afin de mieux comprendre l'internationalisation, nous présenterons les différents aspects qui la définissent.

1.1.1. Définition de l'internationalisation

Plusieurs chercheurs ont essayé de définir l'internationalisation. Beamish (1990, dans Allali, 2003 p. 4) la définit comme « the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with other countries ». Lecerf (2006, p.116), de son côté, la définit comme « une prise de décision et une élaboration de plans tactiques dans l'optique d'un élargissement de l'activité de la firme en dehors de ses frontières nationales » et Perrault et St-Pierre (2008) parlent d' « un phénomène actif, conscient, organisé dans le temps avec des degrés plus ou moins subis et plus ou moins voulus ». Dans le cadre de cette étude, nous allons retenir la définition de l'internationalisation comme une stratégie déployée par les entreprises visant à agir en dehors de leurs frontières nationales et organisée dans le temps d'une manière plus ou moins voulue.

En tant que choix stratégique, l'internationalisation chez les PME est laissée généralement à la charge du dirigeant (St-Pierre, 2009). Elle peut être motivée par différentes raisons.

1.1.2. Les facteurs motivant l'internationalisation

Les motivations des entreprises concernant l'internationalisation sont diverses et diffèrent selon les objectifs qu'elles préconisent par leur stratégie. Toutefois, la motivation la plus évoquée par les chercheurs est l'accès à de nouveaux marchés (Lecerf, 2006 ; Perrault et St-Pierre, 2008 ; St-Pierre, 2009 ; Julien et St-Pierre, 2009), ce qui constitue une stratégie de croissance pour les entreprises. La décision d'internationaliser peut être également motivée par la volonté d'accéder à un nouveau savoir-faire ou une technologie de pointe (Lecerf, 2006 ; Julien et St-Pierre, 2009). En internationalisant leurs activités et leur organisation, les entreprises ne s'attendent pas uniquement à élargir leur marché mais éventuellement à acquérir de nouvelles connaissances ou encore à s'approprier une nouvelle technologie dans le but d'améliorer leur compétitivité. Dans ce sens, l'optimisation de la production (Lecerf, 2006) et le souci de combler les insuffisances du système productif national (St-Pierre, 2009) sont autant de facteurs qui motivent les entreprises à s'internationaliser. Le souci de réduire les risques commerciaux (Lecerf, 2006 ; St-Pierre, 2009) peut aussi inciter les entreprises à agir sur plusieurs marchés à la fois. L'internationalisation permet en effet de partager le risque-pays entre les marchés, car n'étant pas dépendantes d'un seul marché, les entreprises ne courent pas le risque de conjoncture économique d'un pays en particulier. De plus, l'internationalisation des activités permet l'allongement du cycle de vie d'un produit si l'entreprise peut le vendre sur des marchés où il ne serait pas simultanément au même degré de maturité (St-Pierre, 2009).

1.1.3. Les contraintes liées à l'internationalisation

L'internationalisation étant une activité pouvant présenter des difficultés, on retrouve dans la littérature un certain nombre d'auteurs qui identifient des facteurs inhibiteurs. Lecerf (2006) identifie cinq contraintes majeures liées aux activités

d'internationalisation dont la *culture* d'entreprise, le manque d'*information* concernant l'internationalisation, les difficultés de *communication* notamment la connaissance linguistique, la difficulté d'évaluer et d'identifier les partenaires potentiels, les problèmes *administratifs*, et les contraintes *financières*.

Quant à Julien et St-Pierre (2009), ils identifient quatre facteurs qui peuvent représenter des difficultés pour les activités internationales qui sont l'évolution des coûts de transport, les problèmes de qualité et de délais de livraison, les problèmes de corruption et de vol, et les risques inhérents à l'extension des marchés³.

Après avoir pris connaissance des contraintes liées à l'internationalisation, nous enchaînons avec les facteurs déterminant du succès à l'internationalisation.

1.1.4. Les facteurs déterminants du succès à l'internationalisation

Parmi les facteurs déterminant le succès des activités internationales, pour le cas des PME, on reconnaît dans la littérature ceux qui sont liés au dirigeant. Comme il est la personne clé au sein de l'entreprise, ainsi la réussite de celle-ci est liée à ses compétences et à ses connaissances (St-Pierre et Trépanier, 2009). En effet, il est exigé de sa part d'avoir suffisamment d'ouverture d'esprit et de dynamisme (Lecerf, 2006), selon le rythme et l'intensité qu'il souhaite observer dans ces activités. Le dirigeant joue un rôle prépondérant dans la conduite de l'entreprise par sa volonté de mener l'organisation vers la réussite alors que l'environnement est complexe et incertain. Il

³ Les activités à l'international ne sont pas exemptes de risques vu qu'elles évoluent dans un contexte d'incertitude (El Fadil et St-Pierre, 2006). Quelques-uns de ces risques seront présentés dans le chapitre 2, section 2.3, sous-section 2.3.1.

peut même assurer le rôle de catalyseur dans le nouveau contexte organisationnel lors de la première expérience de l'entreprise dans les activités internationales.

Outre le dirigeant, les ressources disponibles dans l'organisation peuvent être des facteurs déterminants du succès à l'internationalisation. Le capital humain est un facteur clé, un personnel engagé et motivé est déjà un pas vers la réussite pour l'entreprise, mais indéniablement, une certaine aptitude est indispensable pour effectuer des activités à l'international (Hitt *et al.*, 2006). L'acquisition de technologie constitue également un de ces facteurs dans le sens où elle permet de répondre à l'amélioration de la qualité des produits et d'assurer la capacité de réponse à la clientèle. Les capacités d'innovation de l'entreprise sont un autre déterminant important. Comme le mentionne St-Pierre (2009), l'innovation est à la fois un déterminant du succès et une conséquence de l'internationalisation de telle sorte que l'entreprise doit également disposer d'une grande capacité d'adaptation au nouvel environnement et de réactions à ce même environnement qui peut être hostile (Freeman et Cavusgil, 2007 ; St-Pierre, 2009). Une des capacités stratégiques que doit aussi maîtriser l'entreprise est la capacité réticulaire d'où l'aptitude à travailler dans un ou des réseau(x) et à en tirer profit (Hitt *et al.*, 2006 ; Freeman et Cavusgil, 2007 ; St-Pierre, 2009).

1.1.5. Les retombées de l'internationalisation

« Les activités internationales, peu importe leur nature (commerciales ou technologiques) entraînent un rehaussement de la compétitivité des entreprises grâce à une amélioration de toutes leurs capacités stratégiques, de leurs processus d'affaires et de leurs compétences. » (St-Pierre et Perrault, 2009). L'utilisation des technologies souvent imposée par l'internationalisation des activités assure des retombées grâce à l'amélioration de la qualité de ses produits. La stratégie de proximité de clients procure également un avantage concurrentiel. Grâce à la proximité des marchés, l'entreprise

anticipe les besoins des clients ainsi que les réactions des concurrents. Cela entraîne une réponse plus rapide à une clientèle (exigeante) et donne une forte capacité de réagir rapidement à un environnement hostile. De plus, les entretiens, faits par St-Pierre et Perrault (2009), de chefs d'entreprise français et canadiens ont relevé que l'internationalisation entraîne un accroissement de la crédibilité de l'entreprise, en interne, en procurant une certaine fierté au personnel qui se répercute sur leur motivation et, à l'externe, auprès des différents partenaires (clients, fournisseurs, institution financière, etc.). Finalement, tel que dit plus haut, l'innovation est un important déterminant de l'internationalisation mais elle est aussi considérée comme une conséquence (St-Pierre, 2009). L'innovation permet d'accéder à certains marchés alors que pour y rester, l'entreprise doit poursuivre et renouveler ses activités d'innovation.

Une des retombées souvent mentionnée est aussi les économies d'échelle, ce qui a été critiqué par Glaum et Oesterle (2007) qui mentionnent que celles-ci ne sont nécessairement pas une conséquence directe des activités internationales. Elles dépendent de la taille et de l'expérience de l'entreprise. En effet, une entreprise plus grande ou plus expérimentée peut produire en masse et à moindre coût. De plus, si le marché local est de taille importante, l'entreprise n'aura pas nécessairement à avoir recours à l'internationalisation. Par contre, dans un pays de petite superficie, l'entreprise peut être contrainte de s'internationaliser à un stade assez tôt de son développement si elle vise des objectifs de croissance afin de bénéficier des économies d'échelle, c'est-à-dire avant que l'entreprise atteigne sa phase de croissance. Ainsi, l'avantage relatif aux économies d'échelle ne serait pas directement attribuable à l'internationalisation mais dépendrait plutôt de la taille de l'entreprise, du marché ou du pays.

1.1.6. Le processus de l'internationalisation

Comme nous l'avons définie, l'internationalisation est une stratégie et en tant que telle, elle devrait répondre généralement à un processus bien défini. Nombreuses sont les études menées par les chercheurs sur le sujet. Dans les années 1970, Johanson et Vahlne (1977) ont élaboré un modèle qui décrit le niveau d'intensification des activités d'entreprise sur le marché étranger. Dans ce processus, l'entreprise commence sur le marché local puis pénètre d'une façon de plus en plus soutenue sur d'autres marchés en commençant par les marchés plus proches géographiquement et culturellement. Le modèle propose ainsi quatre possibilités de pénétration de marché étranger : les activités d'exportation irrégulières et opportunistes, l'exportation par le biais d'un agent indépendant, l'implantation d'une succursale ou filiale de vente, l'implantation d'une unité de production. L'engagement à l'international évolue selon l'apprentissage et les expériences de l'entreprise, ainsi que la distance psychologique. À la même période, Bilkey et Tesar (1977) décrivent six étapes d'internationalisation et le degré d'engagement sur le marché étranger repose toujours sur la connaissance du marché et les expériences acquises. Leonidou et Katsikeas (1996) retracent, à leur tour, le processus en trois phases : le pré-engagement, la phase initiale et la phase avancée. Toutefois, Freeman et Cavusgil (2007) observent que certaines entreprises, appelées "born global"⁴, s'internationalisent dès leur création.

En outre, plusieurs chercheurs considèrent que ces modèles présentent des limites et n'exposent qu'une partie des activités internationales. C'est dans ce sens que Khayat (2004) a mené une analyse intégrative présentant le processus d'internationalisation en trois approches qui sont l'*approche behavioriste* montrant que le processus d'internationalisation est un processus linéaire répondant à un ordre séquentiel et

⁴ Ce sont les entreprises qui s'internationalisent dans les trois ans suivant leur création (Knight et Cavusgil, 2004 cités dans Freeman et Cavusgil, 2007).

réactif ; l'*approche par les réseaux* qui reprend le même modèle d'Uppsala mais l'examine cette fois de façon multilatérale et ce sera l'interaction du degré d'internationalisation de la firme et du marché qui va dicter le processus ; et l'*approche par les ressources* dont le processus est caractérisé par la disponibilité des ressources et l'intérêt lié au développement des capacités d'apprentissage organisationnel. De son côté, Laghzaoui (2009) met en exergue le concept de ressources-compétences. Le processus est défini dans ce contexte comme le résultat d'une combinaison de différentes ressources et compétences détenues et contrôlées par l'entreprise, c'est la synthèse des trois approches (behavioriste, par réseau et économique).

1.1.7. Les différentes formes de l'internationalisation

L'internationalisation peut prendre différentes formes dépendamment des motivations de l'entreprise, des retombées attendues et de la perception des obstacles liés à l'activité.

Claver Cortès et Quer Ramon (2003) ont regroupé les stratégies d'internationalisation sous trois formes : l'exportation, les accords contractuels et l'investissement direct à l'étranger. Cependant, ces différentes formes représentent des limites vu qu'elles ne reflètent que les stratégies déployées pour la pénétration des marchés à l'étranger et ne tiennent pas compte des autres modes et des différents aspects de l'internationalisation.

D'ailleurs, c'est à partir de ce constat qu'une étude plus approfondie a été menée par Mayrhofer (2005). L'auteur garde les trois formes citées précédemment tout en apportant des précisions sur les différentes modalités que peut prendre chaque type de stratégie pour étendre les limites constatées. Mayrhofer (2005) soutient ainsi que l'internationalisation peut prendre d'autres formes, elle peut aller dans les deux sens,

c'est-à-dire amener l'entreprise vers les marchés étrangers ou ouvrir aux étrangers les frontières du marché local tout en cherchant à s'associer avec d'autres acteurs. Cette association permet notamment l'optimisation des compétences et des ressources ainsi que les réductions des coûts. Aussi, l'internationalisation peut-elle prendre un horizon plus élargi en prenant en compte d'autres dimensions que l'échange des flux de marchandises.

Et c'est ainsi que Perrault et St-Pierre (2008) élargissent le concept d'internationalisation en y intégrant d'autres dimensions et le catégorisent en trois groupes : *mercantile* qui touche les flux de marchandises, *technologique* qui consiste à adopter les normes internationales de production et à investir dans les équipements et technologies performantes, et *organisationnelle* qui traduit un objectif de contrôle de la valeur mais également de gestion des risques.

1.2. LE CHOIX DU SUJET ET LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

1.2.1. Le choix du sujet

Parmi les différentes formes d'internationalisation précitées, nous avons constaté que l'exportation est de loin la forme la plus étudiée par les milieux universitaires, professionnels et gouvernementaux. De leur côté, Johanson et Vahlne (1977) considèrent l'exportation comme la première étape de l'internationalisation. En effet, l'exportation représente le moyen le plus simple et le plus sécuritaire de trouver des débouchés supplémentaires (Khayat, 2004). Elle semble requérir la mobilisation de moins de ressources, offrir plus de flexibilité dans la prise de décision et comporter moins de risques par rapport à d'autres formes d'internationalisation (Leonidou *et al.*, 2007 ; Ortiz et Ortiz, 2008). C'est pourquoi elle peut être considérée comme la stratégie

la plus facile à adopter pour certaines PME, ce qui est conforme aux conclusions de Ramangalahy (2001) à l'effet qu'il s'agit de la forme la plus répandue d'internationalisation. Quant à St-Pierre (2009), elle met en exergue son importance à travers l'internationalisation mercantile, comme une opportunité à développer. D'ailleurs, l'exportation bénéficie le plus des appuis des pouvoirs publics à cause de ses bénéfices sur la création d'emplois.

Les thèmes les plus traités concernant l'exportation dans les études antérieures sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1 : Une synthèse des études traitant l'exportation

Dimensions étudiées	Auteurs	Observations
Typologie d'entreprises face aux activités internationales	Rao et Naidu, 1992; Leonidou et Katsikeas, 1996; St-Pierre et Mathieu, 2003; St-Pierre et Julien, 2009	La plupart des entreprises qui ont fait l'objet d'études sont des PME.
Formes de l'exportation	Mayrhofer, 2005 ; Hollensen, 2007	
Avantages liés à l'exportation	Rabior, 1985; Garnier, 1993; Albaum, Czinkota et Ronkainen 1997; Strandskov et Buerr, 2008; Hollensen 2007	L'exportation offre des avantages autant pour les entreprises que pour le pays.
Risques liés à l'exportation	Mehta, 1997; Czinkota et Ronkainen 1997; Hollensen 2007; Prime et Usunieb, 2004	Les études ont identifié différents risques notamment commercial, politique, de change, juridique et culturel.
Exportation et caractéristiques financières	Cooper et Nyborg, 1998; Stump, Athaide et Axinn, 1998; St-Pierre et Rinfret, 2000; Maurel, 2009	Ces deux facteurs ne font pas encore l'unanimité des chercheurs quant à leur relation avec l'exportation.
Exportation et taille de l'entreprise	St-Pierre et Rinfret, 2000; Bodolica et Spraggon, 2006	
Processus de développement de l'exportation	Moon et Lee, 1990; Lim <i>et al.</i> , 1991; Rao et Naidu, 1992; Crick, 1995; Leonidou et Katsikeas, 1996	Bien que les études tendent à conclure que l'exportation suit un processus bien élaboré, il existe des entreprises appelées « born global » qui s'internationalisent dès leur création.
Facteurs déterminants de la performance à l'exportation	Aaby et Slater, 1989; Joyal, 1996; Zou et Stan, 1998; Poisson et al, 2002; Zou <i>et al.</i> , 2003; Alvarez, 2007, Sousa <i>et al.</i> , 2008; Nazar et Saleem, 2009	Ces travaux englobent des études menées de 1978 à 2009 dont la plupart ont été effectuées dans des pays développés
Stimuli à l'exportation	Bilkey et Tesar, 1977; Albaum <i>et al.</i> , 1989; Avilova, 1992; Gibiat, 1994; Leonidou 1995a, 1998; Katsikeas, 1996; Tzokas, 2000; Westhead <i>et al.</i> , 2002; Leonidou <i>et al.</i> , 2007; Le et Luong, 2009	Plus de la moitié des études sont effectuées dans des pays développés, certaines dans des pays en transition et peu dans les pays en développement.
Barrières à l'exportation	Rabino, 1980; Bauerschmidt, Sullivan et Gillespie, 1985; Morgan et Katsikeas, 1994; Leonidou 1995b, 1995c, 2000, 2004; Da Silva 2001; Ahmed <i>et al.</i> , 2004; Ozlem, Sedat et Svejnar, 2003; Neupert <i>et al.</i> , 2006; Crick, 2007; Rundh, 2007; Runtihinda, 2008; Ortiz et Ortiz, 2008; Le et Luong, 2009	

Ce tableau montre la diversité des résultats obtenus par les nombreux travaux réalisés sur l'activité d'exportation. Les auteurs présentent dans leurs études les

différentes dimensions de l'exportation et sa relation avec d'autres facteurs tels que la taille de l'entreprise, les aspects financiers, les facteurs de motivation et les barrières. L'aspect géographique a été également évoqué quant aux différentes perceptions par rapport à cette activité (d'exportation).

Aussi, plusieurs recherches se focalisent-elles sur les barrières à l'exportation dont plus de la moitié sont réalisées dans les pays développés (Leonidou, 2004) et certains dans les pays en transition mais peu sur les pays en développement. Or, ces derniers présentent leurs propres caractéristiques telles une infrastructure inadaptée, une réglementation institutionnelle qui ne facilite pas l'activité internationale, une instabilité politique ayant un impact sur la vie socio-économique. Ces pays ne peuvent pas être marginalisés parce qu'ils présentent un certain intérêt notamment pour leur permettre d'accroître leur niveau de vie et les intégrer de façon plus significative à l'économie mondiale (OCDE, 2005). D'ailleurs, ces pays participent au développement de l'économie mondiale. Ceci est confirmé dans le rapport des Nations Unies (2012) qui indique que les pays en développement jouent un rôle de moteur dans la croissance de l'économie mondiale, notamment dans le commerce international. Alors, il nous semble opportun de mener une étude dans un contexte différent des pays qui ont fait l'objet de plusieurs études antérieures. Ce qui nous amène à focaliser notre étude sur le cas d'un pays en développement qu'est Madagascar. Une île de l'Océan Indien éloignée des pays développés, Madagascar a une forte potentialité économique (MECI, 2009) mais qui se trouve encore sous le joug de la pauvreté. Avec les nombreux partenariats internationaux tels que le COMESA, la COI, l'APE, l'AGOA⁵, le pays n'arrive pas à surmonter cette pauvreté et ne profite pas des retombées qu'auraient dû engendrer ces partenariats. En outre, le pays est sensible aux facteurs politiques comme le confirme un rapport de la

⁵ COMESA, COI, APE, AGOA : ce sont des partenariats commerciaux que Madagascar a conclu. La COMESA avec les pays africains de l'Est et du Sud; la COI avec les îles de l'océan Indien; l'APE avec l'Union Européenne et l'AGOA avec les États-Unis.

Banque mondiale (2010) en mentionnant que l'existence d'un conflit d'intérêt entre les facteurs politiques et économiques nuit considérablement à la réussite du programme de développement du pays (Banque mondiale, 2010). Nous verrons plus en détail, dans les sections suivantes, le contexte spécifique à Madagascar sur le plan économique pour mieux appuyer notre choix du sujet.

1.2.2. Le contexte à Madagascar

Les différentes données disponibles sur la situation de Madagascar montrent que l'exportation a connu une évolution positive dans le pays. D'après les données de l'Economic Development Board of Madagascar (EDBM, 2008), le niveau d'exportation est passé de 941 millions de USD à 1090 millions de USD de 2003 à 2008 soit une hausse de 15,83% ; alors que l'importation, quant à elle, accusait une hausse de 115% passant ainsi de 1131 millions de USD à 2437 millions de USD pendant la même période (EDBM, 2008). Ceci a eu pour effet de générer une balance commerciale⁶ déficitaire de 190 millions en 2003 et 1347 millions d'USD en 2008 (EDBM, 2008). Notons qu'à Madagascar, les produits exportés sont principalement des produits textiles dont le pourcentage se monte à 56% de la valeur totale des exportations, suivis par les produits miniers qui sont à la hauteur de 8% de cette valeur totale (INSTAT, 2008). Ces deux produits sont exportés par des grandes entreprises qui travaillent dans les zones franches pour le premier et les grandes entreprises minières dont canadiennes pour le second. Ce sont également les deux types de produits exportés qui ont connu un accroissement en volume de 2005 à 2008. En effet, en ce qui concerne le secteur textile, le taux est passé de 41% à 56% durant cette période. Cependant, nous avons constaté

⁶ Définition de la balance commerciale : l'ensemble des importations et l'ensemble des exportations d'un pays sur une période ainsi que le solde qui en découle (Dictionnaire Économique Contemporaine, Mokhtar Lakehal, 2001).

une régression pour les autres types de produits et surtout pour les produits de base, dont les PME sont les principales exportatrices, qui sont passés de 16% à 12% pour cette même période (INSTAT, 2008) (voir tableau 2). Cela signifie que l'accroissement du taux d'exportation provient essentiellement des grandes entreprises (zones franches et minières).

La hausse du volume d'exportation pourrait être expliquée par l'ouverture du marché grâce à l'adhésion de Madagascar à des zones de libre échange telles que la COMESA, le SADC ou encore la COI ainsi que les partenariats avec d'autres pays comme l'AGOA avec les États-Unis et l'APE avec l'Union Européenne. Effectivement, selon le rapport fourni par le Ministère de l'Économie, des Finances et des Budgets, les recettes totales d'exportation de Madagascar vers les pays de la COI étaient en hausse de 1999 à 2002 avec un accroissement de 28% et celles vers les pays de la COMESA accusaient une hausse de 41,2% pour cette période (MEFB, 2003). Ces marchés représentent donc un nouveau débouché pour les entreprises, et ce, non seulement pour les grandes entreprises mais aussi pour les PME.

Tableau 2 : Le taux d'exportation des entreprises malgaches par secteur (2005 à 2008)

(Valeur FOB en millions d'Ariary)

Produits	2005		2006		2007		2008	
	Valeur en Ar	%	Valeur en Ar	%	Valeur en Ar	%	Valeur en Ar	%
Base ⁷	270 761,40	16%	366 694,19	17%	409 501,93	16%	355 194,89	12%
Textile	694 157,99	41%	775 038,67	37%	990 234,42	39%	1 584 786,60	56%
Mine	165 581,51	10%	254 290,20	12%	188 177,62	7%	237 674,15	8%
Industrielle	18 497,12	1%	31 303,53	1%	71 760,58	3%	33 110,24	1%
Agro-alim.	48 803,82	3%	103 557,62	5%	88 811,30	4%	66 386,92	2%
Bois	91 255,98	5%	58 958,91	3%	50 598,95	2%	38 385,09	1%
Halieutique	233 506,54	14%	295 971,93	14%	268 451,32	11%	215 334,38	8%
Autres	190 054,50	11%	226 436,11	11%	450 116,50	18%	320 472,10	11%
Total	1 712 618,85	100%	2 112 251,16	100%	2 517 652,62	100%	2 851 344,37	100%

Source : Institut National de la Statistique (INSTAT) - Direction des Statistiques Économiques (DSE).
Antananarivo - Madagascar.

Malgré les divers accords de libre-échange que le pays a signés, une enquête de la Banque Mondiale a révélé que Madagascar est encore classé 114^{ème} sur 210 par rapport aux pays exportateurs dans le monde pour ce qui est des exportations des biens et des services (Banque Mondiale, 2008a) et 144^{ème} sur 183 pays dans le classement " Doing Business 2009 " sur la facilité d'y faire des affaires (Banque Mondiale, 2008b). Madagascar n'a donc pas pu profiter des avantages de la libéralisation des échanges et se trouve largement en retard en terme d'exportation par rapport aux autres pays, membres de zones de libre échange (COMESA, COI, SADC) tels que l'île Maurice ou encore l'Égypte.

Selon les données de la Banque Mondiale (2002), tous les pays en voie de développement ne prennent pas part, ou ne sont pas en mesure de profiter de la même

⁷ Les produits de base sont les produits de rente que Madagascar exporte comme la vanille, le café, le girofle, la cannelle, le poivre, le riz, le litchi, le cacao, la raphia.

façon de la mondialisation car apparemment, les pays de l'Asie de l'Est étant ceux qui ont vu leur économie la plus stimulée par la mondialisation, auxquels se sont ajoutés, dans la dernière décennie, les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). Ainsi, Madagascar est parmi ces pays qui n'ont pas vu leur économie prospérer ce qui explique le fait qu'il se trouve à la 201^{ème} place dans le classement mondial relatif à la pauvreté (Banque Mondiale, 2005). Ces classements sont basés respectivement sur le volume d'exportation en terme monétaire et en quantité, sur le climat d'affaires (création d'entreprise, embauche des travailleurs, obtention de prêts, etc.), ainsi que sur le produit intérieur brut et le taux de croissance.

1.2.3. La problématique de recherche

L'exportation n'est pas une activité souhaitée par tous les dirigeants de PME en raison du fait qu'une bonne partie d'entre elles n'ont pas les ressources, les compétences ni les produits pour réussir sur les marchés étrangers, et pour un certain nombre d'entre elles, pas d'intérêt pour le faire. En dépit des avantages⁸ qu'elle offre, on constate qu'un certain nombre d'entreprises qui ont le potentiel d'exporter ne le font pas (St-Pierre et Rinfret, 2000). Il nous paraît dès lors intéressant de tenter de comprendre ce qui freine certaines entreprises ayant la volonté et les capacités requises à exploiter les marchés étrangers.

Les barrières sont un des sujets les plus présents dans la littérature relative à l'exportation et leur importance est fréquemment soulignée (Da Silva, 2001). En effet, l'analyse de la littérature démontre que la perception des barrières est l'un des principaux facteurs qui influent sur la décision de commencer, de maintenir ou

⁸ Les avantages liés à l'exportation seront discutés dans le chapitre 2, section 2.3 et sous-section 2.3.1.

d'augmenter l'engagement à l'exportation (Zou et Stan, 1998). La majorité des recherches sur les barrières à l'exportation sont réalisées dans le contexte des pays développés (Leonidou, 2004). Quelques-unes sont effectuées dans le cadre des pays en transition tels que le Brésil (Da Silva, 2001), Chypre (Leonidou, 1995b, 1995c, 2000). Cependant, rares sont les travaux, bien qu'il en existe comme les études de Ahmed *et al.* (2004) au Liban, de Neupert *et al.* (2006) et Le et Luong (2009) au Vietnam, portant sur les barrières à l'exportation consacrés aux pays en développement dont la perception pourrait varier comparativement à ce qui s'est passé dans le contexte des pays développés étant donné, notamment, des différences parfois importantes de disponibilité d'infrastructures adéquates pour répondre aux exigences des marchés étrangers.

Pourtant, ces pays (en développement) font partie du même environnement économique mondialisé et n'échappent pas aux pressions que cela crée sur les dynamiques industrielles internes obligeant des mises à niveau parfois importantes, de tout le système économique en place.

Madagascar fait partie de ces pays en voie de développement pour qui les études empiriques sont rares. Certes, des analyses ont été entreprises sur l'exportation dans ce pays mais elles sont limitées sur le plan macro-économique dans le cadre du projet MADIO (Madagascar Dial Instat Orstom) cofinancé par l'Union Européenne, l'ORSTOM et le ministère français de la coopération et de développement. Ce projet avait pour objectif d'étudier les conditions de la réussite de la transition de l'économie malgache. Toutefois, ces études ne sont pas suffisantes pour comprendre le comportement des entreprises parce que les agrégats analysés restent des indices économiques comme le produit intérieur brut, le taux d'inflation, le volume global de l'exportation.

Dans cette étude, nous nous intéressons plus particulièrement aux PME. La statistique montre que seules 0,8% des entreprises formelles à Madagascar sont des

grandes entreprises⁹, 11% sont des PME¹⁰ et 87% des micros entreprises. Les PME offrent 31% d'emploi du secteur privé et contribuent à 39% de la valeur ajoutée de ce secteur (MECI, 2009). Ainsi, nous reconnaissons l'importance des PME dans la vie économique du pays.

D'ailleurs, les PME doivent aussi s'adapter aux normes de l'économie mondiale si elles veulent se développer et survivre, justifiant qu'on s'y intéresse spécifiquement. Nous portons notre intérêt sur Madagascar, tel que dit plus haut, et cet intérêt est accru par le fait que ce pays a mis sur pied différentes politiques d'ouverture vers les marchés internationaux. Il déploie également un effort considérable pour la croissance de son économie grâce à des programmes comme le " Madagascar Action Plan ¹¹". D'autre part, en tant que Malgache, nous portons un intérêt particulier sur le sujet et comptons apporter notre contribution au développement du pays à travers cette étude.

Ainsi, nous posons la question de recherche suivante :

Quelles sont les raisons qui freinent les PME malgaches à s'engager ou à intensifier de façon soutenue leur engagement dans les activités d'exportation ?

⁹ Employant plus de 100 personnes.

¹⁰ Ayant un effectif entre 5 et 100 employés.

¹¹ MAP : « Madagascar Action Plan » est un plan quinquennal (2007-2012) pour le développement de Madagascar. Il définit les feuilles de route et les priorités du pays durant cette période.

1.3. L'OBJECTIF DE RECHERCHE

L'objectif de cette recherche sera alors d'identifier les barrières à l'exportation dans le contexte des pays en développement perçue par les PME exportatrices, et non exportatrices mais qui ont le potentiel de la faire. Nous souhaitons voir si ces deux types d'entreprises ont la même perception vis-à-vis de ces barrières.

1.4. L'INTERET DE LA RECHERCHE

L'intérêt de cette étude porte sur deux aspects : un intérêt théorique et un intérêt pratique.

Comme il a été dit précédemment, la littérature sur l'exportation concernant les pays en développement, notamment Madagascar, est relativement rare. Une de nos principales préoccupations sera de combler cette carence. Ainsi, cette recherche contribue à l'avancement des connaissances sur le comportement des PME face à l'exportation en se penchant sur une problématique jugée pertinente.

Sur le plan pratique, l'intérêt est d'aider les dirigeants d'entreprise ainsi que les pouvoirs publics dans leurs décisions. Il est pertinent, notamment, pour les dirigeants de PME exportatrices ou non de connaître les obstacles pour mieux choisir les stratégies à déployer et le comportement à tenir pour surmonter ces barrières. Concernant les pouvoirs publics, à la lumière de cette étude, ils pourront ajuster leur programme d'accompagnement et d'incitation sur les activités d'exportation pour les PME qui exportent déjà mais également celles qui désirent s'engager dans ces activités.

1.5. LA STRUCTURE DU MEMOIRE

Ce mémoire est divisé en trois chapitres. En premier lieu, nous allons définir le cadre conceptuel à partir de la revue de la littérature sur l'exportation, les PME ainsi que les barrières à l'exportation. En deuxième lieu, nous nous consacrons à l'élaboration de la méthodologie préconisée. Plus spécifiquement, nous traitons de la stratégie de recherche, l'échantillonnage, la collecte des données et la méthode d'analyse. En troisième lieu, nous allons présenter les résultats de notre recherche qui seront suivis par leur interprétation. Nous concluons cette étude en récapitulant puis en discutant des contributions, des limites et des avenues pour les recherches futures.

CHAPITRE 2: PRESENTATION DE LA LITTÉRATURE ET DÉFINITION DU CADRE CONCEPTUEL

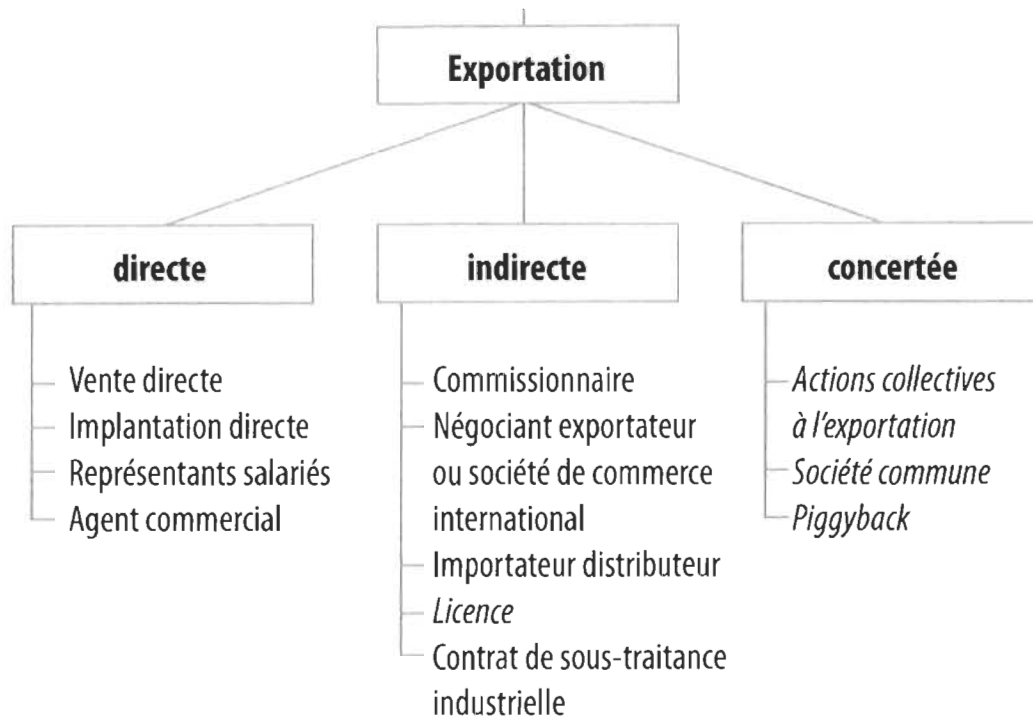
Dans ce chapitre, nous procédons à un examen de la littérature existante afin d'en dégager un cadre théorique servant de base pour notre étude. La première partie traitera l'exportation, puis nous continuerons avec les études traitant les PME, suivra ensuite l'exportation chez les PME en dégageant les avantages et risques, les facteurs clés de performance et les motivations à l'exportation. Nous analyserons par la suite la littérature sur les barrières à l'exportation, ce qui nous conduira à l'élaboration du cadre conceptuel de notre travail.

2.1. L'EXPORTATION : DEFINITION ET PROCESSUS

2.1.1. Définition de l'exportation

L'exportation peut être définie comme le transfert de biens ou de services au-delà des frontières nationales par des méthodes directes ou indirectes (Young *et al.*, 1989, dans Leonidou et Katsikeas, 1996). En 2003, Claver Cortès et Quer Ramon ont élargi cette définition en ajoutant que l'exportation est caractérisée par une production centrée dans le pays d'origine à partir duquel se réalise le service sur les marchés internationaux de transactions commerciales. De son côté, Mayrhofer (2005) qualifie l'exportation en disant qu'elle peut se réaliser de trois façons soit de façon directe, indirecte ou concertée (voir figure 1).

Figure 1 : Les différentes formes d'exportation



Source : Mayrhofer, 2005

Cette figure nous montre les trois formes d'exportation en se basant sur la façon dont l'entreprise intervient sur le marché étranger et avec quel type de partenaire. Ainsi, nous retrouvons l'exportation directe où l'entreprise exportatrice intervient directement sur le marché extérieur, l'exportation indirecte qui se manifeste par l'intermédiaire d'un partenaire local et l'exportation concertée qui requiert la collaboration de deux ou plusieurs entreprises.

2.1.2. Le processus d'exportation

Exporter est évidemment « vendre », de façon générale, mais d'une manière différente en tenant compte d'autres paramètres comme des clients différents, une culture différente, d'une langue différente, ou tout simplement un environnement différent. D'où la pertinence d'agir différemment de ce qui est exigé sur le marché local.

Le processus d'exportation peut se présenter en trois phases que nous décrivons en détail :

- L'analyse de l'environnement
- Le choix de la stratégie
- La modalité pratique

2.1.2.1. L'analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement constitue l'étape préliminaire au processus d'exportation. Elle joue un rôle déterminant parce qu'elle va servir de base dans la prise de décision tout au long du processus (Lemaire, 2003). La meilleure compréhension des facteurs pouvant influencer l'exportation permet notamment d'appréhender les chances de réussite et de réduire en même temps les probabilités d'échec (Sousa et *al.*, 2008). Cette étape consiste à faire une analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Une analyse interne est surtout centrée sur les ressources et les compétences de l'entreprise. Il s'agit ici d'évaluer le potentiel et de déterminer les lacunes dans une perspective d'exportation. L'analyse des ressources se porte sur les moyens de production, les ressources financières et les ressources humaines (Lubrowicz *et al.*, 1984 ; Lemaire, 2003). Compte tenu des caractéristiques des PME, la non disponibilité des ressources pourrait être un obstacle à l'engagement à l'international (Leonidou 1995c ; DaSilva, 2001 ; Neupart *et al.*, 2006 ; Runtihinda, 2008 ; Le et Luong, 2009).

Quant à l'analyse externe, elle vise à définir les opportunités et les menaces de l'environnement international. Albaum et Duerr (2008) soutiennent que les éléments externes à analyser sont les marchés cibles avec leurs caractéristiques. À partir de ces informations, l'entreprise essaie d'évaluer le marché en tenant compte des différentes variables telles que le potentiel de marché, le risque politique, le risque économique, le risque financier (Lemaire, 2003). L'entreprise pourra pousser son investigation sur les succès et les échecs rencontrés par d'autres firmes dans le même secteur et leurs efforts dans les pays étudiés (Albaum et Duerr, 2008). Les problèmes que pourront rencontrer les PME à ce niveau se trouvent dans la recherche d'informations afin d'asseoir une analyse adéquate (Leonidou, 1995c, 2000, 2004 ; Ortiz et Ortiz, 2008, Runtihinda, 2008 ; Le et Luong, 2009). Les PME peuvent aussi ne pas être familières avec les sources d'informations disponibles.

2.1.2.2. Le choix de la stratégie

Après avoir procédé à l'analyse de l'environnement, l'entreprise est en mesure de décider d'avancer ou non dans le processus d'exportation selon les opportunités et les risques découlant de l'étude précédente. Une fois décidée à s'engager à l'international, le processus qui s'en suit est le choix de la stratégie à adopter à savoir la localisation cible et l'approche à utiliser ainsi que le niveau des ressources à engager.

Concernant la localisation, l'entreprise doit faire une sélection parmi les marchés potentiels en tenant compte des avantages et des risques qu'elle peut encourir. Les PME débutantes ont tendance à choisir les marchés ayant les mêmes caractéristiques que le marché local, surtout sur le plan culturel. En effet, les marchés culturellement semblables au local offrent plus de facilité aux entreprises ayant une capacité limitée de pénétration de marché (Sousa *et al.*, 2008) réduisant ainsi les risques d'échec des activités. Plus l'entreprise acquiert de l'expérience internationale, plus elle pourrait être

amenée à étendre ses marchés. La barrière qui peut se présenter à ce niveau est la recherche d'information pour analyser et localiser les marchés potentiels et la concurrence (Leonidou, 1995c, 2000, 2004 ; Ortiz et Ortiz, 2008 ; Runtihinda, 2008 et Le et Luong, 2009). En outre, les différentes obligations présentes sur le marché devront être analysées de façon minutieuse surtout celles au niveau institutionnel et administratif comme l'homologation et la normalisation du produit et les obligations douanières que ce soit au niveau local ou à l'étranger.

Pour l'approche à utiliser, il s'agit de choisir parmi les formes d'exportation, à savoir l'exportation directe, l'exportation indirecte ou l'exportation concertée, qui convient la mieux à l'entreprise. Mais l'obstacle qui pourrait surgir à ce stade est la difficulté de trouver une représentation adéquate à l'étranger (Ahmed *et al.*, 2004 ; Leonidou, 2004 ; Le et Luong, 2009). Le choix de la stratégie marketing est aussi une étape décisive pour la réussite de l'exportation. Toutefois, des obstacles peuvent surgir dans ce domaine tels la difficulté d'offrir des prix compétitifs (Leonidou 1995c, 2000, 2004 ; Runtihinda, 2008) ou l'importance du coût nécessaire à l'adaptation du produit (Julian *et al.*, 2004) ainsi que le coût de transport et de fret pour la distribution du produit (Da Silva, 2001 ; Leonidou, 2004 ; Runtihinda, 2008).

Quant au niveau des ressources à engager, cela dépendra des objectifs de l'entreprise et de la stratégie qu'elle choisit d'adopter. L'entreprise doit tenir compte de l'analyse effectuée dans l'étape précédente pour fixer ses objectifs (part de marché, volume d'exportation, produit, client cible, etc.) (Lemaire, 2003).

2.1.2.3. *La modalité pratique*

Une fois que la stratégie est choisie selon l'approche appropriée et la localisation ciblée, l'entreprise entre dans la phase de mise en œuvre de l'activité d'exportation. Il s'agit, tout d'abord, de la planification et de la déclinaison des objectifs au niveau des

différentes fonctions de l'entreprise. Puis, elle procède à la réalisation et à la mise en œuvre proprement dite. Et enfin, un suivi et un contrôle permanent des résultats doivent être faits afin de pouvoir redéfinir la stratégie en cas de besoin (Lemaire, 2003). L'entreprise est appelée à mettre en place un système de veille lui permettant de détecter les besoins à chaque étape de l'exportation.

2.2. LES PME : IDENTIFICATION ET CARACTERISTIQUES

Tel que déjà dit, les PME sont devenues, depuis plusieurs années, un sujet préoccupant les chercheurs et faisant ainsi l'objet de très nombreuses études. Bon nombre d'auteurs s'accordent à dire que ces entreprises jouent un rôle prépondérant dans la croissance économique. D'ailleurs, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques affirme que :

Les PME et l'entrepreneuriat sont aujourd'hui reconnus dans le monde entier comme une source essentielle de dynamisme, d'innovation et de souplesse dans les pays industrialisés avancés, mais aussi dans les économies émergentes et en développement. Ils sont responsables de la majorité de la création nette des emplois dans les pays de l'OCDE; leur contribution à la croissance économique et à la productivité est importante (OCDE, 2005, p.16).

2.2.1. Définition d'une PME

Définir les PME est un travail fastidieux à cause de leur importante hétérogénéité. Une entreprise de service sera différente d'une entreprise manufacturière ou encore celle opérant dans le commerce. Il existe également la notion d'indépendance ainsi que la notion de contrôle. Plusieurs chercheurs ont tenté de généraliser pour pouvoir faire émerger une typologie des PME (Julien, 2005).

D'une manière générale, les chercheurs considèrent les variables quantitatives pour le classement des entreprises telles que le nombre d'employés, le chiffre d'affaires ou encore l'actif total. Cependant, l'opérationnalisation de telle méthode connaît une limite à cause de la différence, par exemple par rapport à la taille, selon les pays, les programmes gouvernementaux, les secteurs économiques (Ramangalahy, 2001). De plus, ces critères quantitatifs ne permettent pas de prendre en compte un certain nombre de facteurs propres aux PME. Le tableau suivant montre, en effet, cette divergence entre les différents organismes internationaux sur la définition d'une PME à partir du critère « nombre d'employés ».

Tableau 3 : La définition d'une PME, par taille, selon l'OCDE, l'Union européenne et Industrie Canada, 2005

Organisme	OCDE 1	OCDE 2	Union européenne	Industrie Canada
Type d'entreprise	Taille des entreprises selon le nombre d'employés			
Microentreprise	Moins de 9	Moins de 9	Moins de 9	-
Petite	10-49	10-49	10-49	1-99
Moyenne	50-99	50-249	50-249	100-499
Grande	100-499	Plus de 250	Plus de 250	Plus de 500
Très grande	500 et plus			

Source : MDEIE, 2006.

La Commission Européenne émet, par ailleurs, la remarque que les politiques européennes relatives aux PME ne peuvent pas être transposées aux pays en développement. Ainsi, pour ces pays, sont considérées comme des PME, les entreprises

employant moins de 100 personnes (Commission européenne, 2005)¹². Nous retenons cette définition dans le cadre de cette étude.

Outre les critères quantitatifs, d'autres études s'appuient sur des variables qualitatives telles que le type de propriété, les stratégies adoptées, les objectifs de la direction, le type de marché en adoptant cette fois une approche plus organisationnelle et managériale.

De son côté, Julien (2005) tente de donner une troisième approche basée sur les caractéristiques de la PME. Six éléments sont retenus et disposés sur différents continuums dont la dimension brute, le secteur d'activité, le type de marché, le contrôle et le type d'organisation, la stratégie suivie et le recours à la technologie ou non. Sur chacun des continuums, d'une façon générale, on s'attend à ce que les PME se trouvent plus à gauche avec des variations sur certains continuums selon les secteurs, les marchés, la direction (voir Figure 2).

¹² La Commission Européenne recommande qu'une entreprise soit considérée micro entreprise si elle emploie au maximum 5 personnes, une petite entreprise entre 6 et 25 personnes, et une entreprise de taille moyenne entre 26 à 100 personnes.

Figure 2 : La typologie sur « continuum »

1. La dimension brute : Nombre d'employés, actif ou chiffre d'affaires <i>0 ou 1</i>	↔	200 à 500
2. Le secteur : <i>Traditionnel, mature ou à produits pour les consommateurs</i>	↔	<i>Modernes, produits secondaires ou de pointe</i>
3. Le marché : <i>Local ou protégé</i>	↔	<i>International, ouvert</i>
4. Contrôle et organisation : <i>Centralisée</i>	↔	<i>Décentralisée à un ou plusieurs niveaux</i>
5. Stratégie : <i>Intuitive de survie, à faible risque</i>	↔	<i>Formalisée, de croissance, à haut risque</i>
6. Technologie : <i>Traditionnelle, mature, innovation faible, innovation incrémentale</i>	↔	<i>De pointe, organisée, innovation radicale</i>

Source : Julien, 2005

Julien (2005) résume, à partir des continuums cités précédemment, les caractéristiques des PME :

- la petite taille relative au nombre d'employés, au chiffre d'affaires réalisé, etc.;
- la gestion centralisée autour du propriétaire-dirigeant;
- la faible spécialisation au plan de la direction, des employés et des équipements. Cette spécialisation va de pair avec la taille, c'est-à-dire que plus la firme grandit, plus la spécialisation va avoir de l'importance;
- une stratégie intuitive ou peu formalisée à l'inverse d'une stratégie planifiée dans les grandes entreprises;
- un système d'information interne peu complexe ou peu organisé où le système « dialogue » est priorisé et on fonctionne par contact direct;

- un système d'information externe simple vu que le propriétaire-dirigeant peut entrer en contact directement avec ses clients pour définir leurs besoins et leurs attentes à l'instar des grandes entreprises qui doivent passer par une étude de marché généralement pour avoir les mêmes informations.

Cependant, cette approche ne fait pas encore l'unanimité des chercheurs qui trouvent que les continuums ne sont pas nécessairement linéaires pour toutes les entreprises (Mount, Zinger et Forsyth, 1993 dans Julien, 2005).

En outre, Torrès (2000) met en exergue la dimension de proximité pour distinguer les PME des grandes entreprises tant au plan économique, organisationnel que psychosociologique. Cette proximité se manifeste par le mode hiérarchique entre le propriétaire-dirigeant et les salariés, l'organisation des différentes tâches par l'imbrication des fonctions de l'entreprise, la gestion de l'information, les mécanismes de coordination plus simplifiés, la stratégie, le capital ou le marché.

Les typologies évoquées précédemment se réfèrent aux caractéristiques des PME. Elles permettent notamment de comprendre leur diversité et d'anticiper les comportements que leurs dirigeants pourraient adopter dans le cadre d'activités internationales. Par ailleurs, les activités internationales permettent également de faire émerger une autre typologie de PME.

2.2.2. La typologie des PME par rapport aux activités internationales

Plusieurs études visant à tracer des profils particuliers de PME par rapport aux activités internationales ont été menées au cours des trois dernières décennies.

Rao et Naidu (1992 dans Leonidou et Katsikeas, 1996) classent les PME selon leur niveau d'exportation en quatre groupes dont les PME non exportatrices, les PME ayant l'intention d'exporter, les PME exportatrices de façon sporadique et les PME exportatrices de façon régulière. Basée sur l'engagement des entreprises aux différents niveaux de l'exportation, cette typologie est plus facile à interpréter et reflète fidèlement l'état des exportations des entreprises.

Leonidou et Katsikeas (1996), quant à eux, donnent une typologie des PME selon les trois phases du processus d'exportation : la phase de pré-engagement, la phase initiale et la phase avancée.

Dans la phase pré-engagement, ils ont distingué trois types de PME dont celles qui vendent uniquement sur le marché intérieur et qui ne s'intéressent nullement à l'exportation, celles qui sont impliquées sur le marché local mais envisagent sérieusement l'activité d'exportation, et celles qui ont réalisé des exportations dans le passé mais qui les ont cessées. Ce premier groupe englobe donc les PME qui ne font pas ou qui ne font plus d'exportation pour une raison ou une autre.

Dans la phase initiale, ils retrouvent les PME impliquées dans les activités d'exportation mais de façon sporadique.

Dans la phase avancée, les PME disposent de solides expériences à l'étranger et entreprennent plus d'engagement sur le marché international.

En se basant sur le concept des modèles d'affaires des entreprises, St-Pierre *et al.* (2003) laissent entrevoir quatre types de PME. La classification des PME dépend de trois dimensions susceptibles d'affecter le plus grand nombre de composantes organisationnelles dont la structure, l'organisation du travail, les compétences organisationnelles, les pratiques d'affaires ou les intérêts du propriétaire-dirigeant. Ces dimensions sont le niveau des exportations de l'entreprise, le degré d'innovation et son

autonomie vis-à-vis de ses clients. Elles sont mesurées sur trois niveaux (faible, moyen, fort) et la typologie de l'entreprise est obtenue grâce à l'interaction des trois dimensions selon le niveau où l'entreprise se trouve. De cette manière, quatre types de PME ont été positionnés dans un plan en trois dimensions: les PME globales, les PME innovantes, les PME exportatrices et les PME locales. À noter que cette étude étant réalisée en coupe instantanée, les auteurs discutent peu de l'aspect dynamique qui permettrait aux PME de passer d'une catégorie à l'autre.

Les « PME globales » occupent la position la plus intéressante parmi les quatre. Elles se trouvent à l'intersection des trois dimensions où tous les niveaux sont forts. Les dirigeants de ces entreprises sont ambitieux et aspirent à des taux de croissance importants. L'entreprise est caractérisée par un leadership ouvert et est proactive dans ses choix stratégiques. Ses activités de veille sont aussi importantes et elle utilise ses ressources de manière efficiente en les allouant à des produits à forte valeur ajoutée procurant ainsi une meilleure rentabilité. Les PME globales sont plus grandes que les autres PME en termes d'effectifs, de volume d'activité; sa clientèle est beaucoup plus diversifiée.

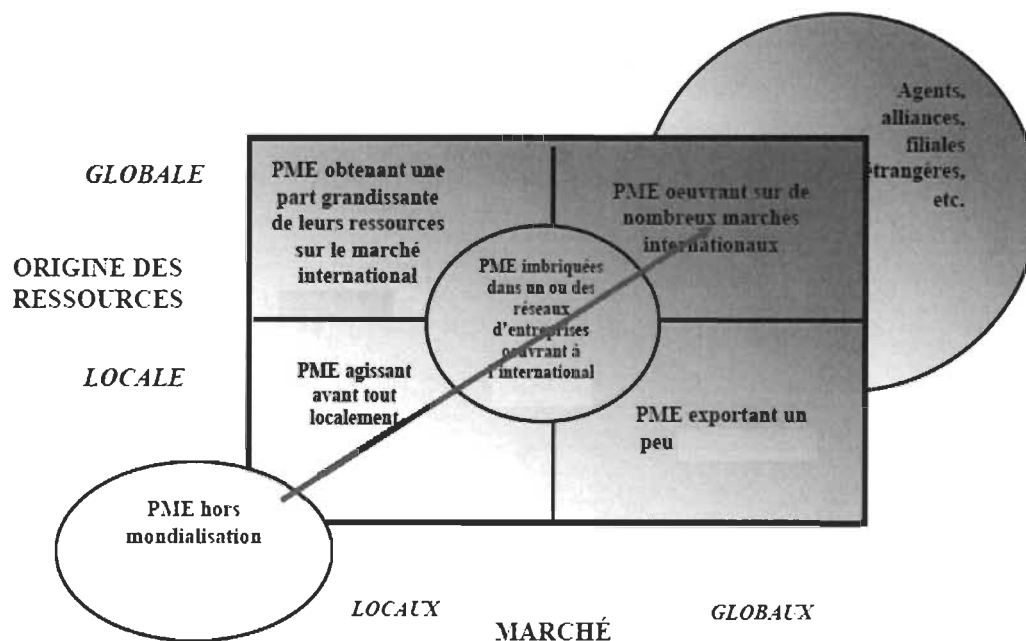
Les « PME innovantes » présentent une certaine similitude avec les PME globales notamment en termes d'adoption de pratiques d'affaires. Cependant, elles semblent plus en recul en ce qui concerne les résultats et l'efficacité. Le profil du dirigeant s'apparente également à celui des PME globales sauf qu'au lieu de se porter sur l'exportation, ses intérêts se portent sur l'innovation. Les PME innovantes évoluent dans un environnement turbulent et incertain. Et leur taux élevé d'introduction de nouveaux produits contribue à l'instabilité de leur environnement et la difficulté à trouver un équilibre financier. Ce sont des PME dynamiques mais vulnérables. La flexibilité, l'adaptabilité et la vitesse d'ajustement sont leurs facteurs clés de succès.

Les « PME exportatrices » sont plus difficiles à cerner. Elles semblent partager les mêmes intérêts que les PME globales, cependant, elles sont beaucoup plus réactives et peu sophistiquées. Leurs dirigeants arrivent à se débrouiller pour trouver des débouchés à l'étranger et maîtrisent les transactions internationales. Toutefois, ils sont peu ouverts à l'innovation. Les PME exportatrices se trouvent à mi-chemin entre les PME globales et les PME locales. Elles sont peu sophistiquées comme les PME locales mais se trouvent plus près des PME globales au niveau de la taille et de la performance en termes de taux de rendement des fonds propres et de l'efficacité du capital humain, avec un faible degré d'innovation.

Les « PME locales » sont les entreprises qui ne font pas d'exportation. Elles sont moins sophistiquées, moins dynamiques et plus réactives que proactives. Leur degré d'innovation est inférieur. Les objectifs modestes du dirigeant sont en phase avec l'environnement local. La stratégie adoptée permet une utilisation efficace de leurs ressources.

D'un autre point de vue, Julien et St-Pierre (2009) discernent les différents types de PME selon les menaces et les opportunités de la mondialisation. Cette fois, les variables à considérer sont l'origine des ressources et l'étendue du marché de l'entreprise. De cette manière, ces chercheurs distinguent six types de PME.

Figure 3 : La classification des PME selon l'origine de leurs ressources et selon leurs marchés



Source : Julien et St-Pierre, 2009

- Les PME échappant plus ou moins à la mondialisation. Ce sont donc les PME qui ne participent pas aux activités internationales.
- Les PME agissant surtout localement ou régionalement et de façon passive vis-à-vis de la mondialisation. Ces PME œuvrent sur le marché local ou régional et achètent une partie de leurs ressources sur les marchés internationaux que ce soit de façon directe ou par l'intermédiaire des tiers.
- Les PME achetant fortement sur les marchés globaux. Ce sont les PME qui s'approvisionnent sur les marchés internationaux en important, mais leurs produits sont destinés au marché local.

- Les PME en lien avec des moyennes ou des grandes entreprises exportatrices. Ces PME se trouvent au cœur du plan. Elles offrent leurs produits aux entreprises exportatrices et certaines exportent un peu tout en étant liées à quelques clients seulement. Elles sont souvent des fortes importatrices de matières premières, de savoirs et d'équipements.
- Les PME faiblement exportatrices. Ce groupe englobe les PME exportatrices sporadiques mais aussi celles qui exportent de façon délibérée afin d'élargir leur marché. Elles exportent dans les pays relativement proches géographiquement ou culturellement et s'étendent peu à peu selon les modèles d'Uppsala ou de Bilkey et Tesar.
- Les PME mondiales qui représentent les PME agissant sur plusieurs pays pour s'approvisionner et/ou pour vendre leurs produits.

Néanmoins, il est à noter que ce ne sont pas toutes les PME qui ont le potentiel d'exporter. Parmi celles qui ont ce potentiel, il est pertinent de connaître pourquoi une proportion limitée seulement vend leurs produits à l'étranger. D'ailleurs, ceci a été confirmé par St-Pierre et Rinfret (2000) en avançant que :

Ce ne sont pas toutes les PME qui ont le potentiel d'exporter étant donné les caractéristiques de leurs produits ou services et leur degré de développement et, finalement, le fait que l'exportation ne soit pas la seule et unique voie pour la croissance des entreprises. Avant de vendre à l'étranger ses biens/services, l'entreprise va probablement tenter de saturer le marché régional ce qui peut parfois être largement suffisant pour procurer plusieurs années de croissance (St-Pierre et Rinfret, 2000, p.4).

De par ces études, nous pouvons faire émerger trois types de PME pour une typologie basée sur l'exportation, sur le potentiel de l'entreprise à exporter en tenant

compte du type de produits/services offerts (exportables ou non) et l'intention du dirigeant quant à l'engagement à l'exportation.

En premier lieu, les PME non exportatrices qui regroupent toutes les PME qui n'entreprennent pas des activités exportatrices que ce soit par manque d'intérêt ou parce que leurs produits ou services ne peuvent pas être exportés. Ces PME décident donc de rester sur le marché local. En second lieu, les PME qui désirent exporter. Toutefois, ces PME ne font pas (encore) d'activités d'exportation pour différentes raisons. En troisième lieu, les PME exportatrices qui exportent que ce soit occasionnellement ou régulièrement.

Dans le cadre de cette étude, nous allons nous focaliser sur les deux derniers types de PME parmi les trois énoncés ci-dessus qui sont les PME qui exportent et celles qui ont le potentiel d'entreprendre une activité d'exportation.

La prochaine section sera consacrée à l'activité d'exportation au niveau des PME.

2.3. L'EXPORTATION CHEZ LES PME

2.3.1. Les avantages et les risques

Différents ouvrages parlent des avantages liés à l'exportation que ce soit sur le plan macro-économique ou sur le plan micro du point de vue des entreprises. Comme toute activité, il existe également des risques sous-jacents à l'exportation.

2.3.1.1. Les avantages de l'exportation

Plusieurs auteurs relatent les différents avantages relatifs à l'exportation au niveau du pays (macro-économique) et de l'entreprise (micro-économique).

Sur le plan macro-économique, les avantages de l'exportation sont constatés à travers les impacts positifs relevés sur la consommation et la production dans le pays. L'exportation permet notamment d'améliorer la balance commerciale d'un pays. En effet, une augmentation du volume d'exportation permet de couvrir en partie ou en totalité le volume d'importation et améliore la balance commerciale. Les activités d'exportation ont une influence positive sur les valeurs monétaires et la politique fiscale et monétaire du pays d'origine. En fait, l'exportation permet aux gouvernements de constituer une réserve de devises en favorisant l'entrée des monnaies étrangères à partir des ventes effectuées à l'extérieur. Czinkota et Ronkainen (1997) et Albaum et Duerr (2008) citent aussi, comme un avantage à l'exportation, la création d'emploi, ce qui a comme conséquence d'accroître le niveau de vie de la population. Le fait de vendre à l'étranger permet également de réduire les prix pour les consommateurs locaux : grâce aux économies d'échelle, les produits peuvent se vendre à des prix moindres. En exportant, l'entreprise peut produire à grand volume avec plus d'efficacité, ce qui lui permet de vendre à moindre coût avec plus de profits (Czinkota et Ronkainen, 1997). Rappelons que cette allusion aux avantages par les économies d'échelle a fait l'objet de critiques de la part de Glaum et Oesterle (2007) que nous avons déjà cités dans le chapitre précédent.

Pour l'entreprise, l'exportation stimule sa croissance entre autres en termes de chiffre d'affaires, de profits, de volume d'activité, de nombre d'employés. L'exportation améliore la compétitivité de l'entreprise grâce à l'apprentissage et au partage du savoir-faire avec les entreprises des pays hôtes. L'activité d'exportation procure également un avantage concurrentiel à l'entreprise car elle permet entre autre de prouver sa capacité d'adaptation et de survie dans un nouvel environnement complexe et incertain (Czinkota

et Ronkainen, 1997 ; Albaum et Duerr, 2008). En effet, en pénétrant un marché étranger, l'entreprise apprend plus sur la concurrence et est plus sensible à différentes structures de demande et aux dimensions culturelles (Czinkota et Ronkainen, 1997). Ce qui n'est pas le cas de certaines entreprises locales qui n'évoluent que dans l'environnement national et qui n'opèrent que sur le marché local, c'est-à-dire que leurs produits sont exclusivement pour les consommateurs locaux. L'entreprise exportatrice gagne aussi en efficience et en productivité suite au transfert de la technologie que peut générer l'exportation (Albaum et Duerr, 2008). Enfin, la diversification des marchés (local et étranger) offre un avantage non négligeable du fait que l'entreprise ne dépend pas d'un seul marché.

Après avoir parlé des avantages, nous allons poursuivre avec les risques liés aux activités d'exportation qui, pour certains dirigeants, pourraient constituer d'éventuelles barrières. Celles-ci seront traitées plus loin.

2.3.1.2. Les risques liés à l'exportation

L'exportation représente des opportunités pour les entreprises mais, en contrepartie, il existe des risques spécifiques qui leur sont liés et qui sont susceptibles de nuire à l'entreprise, voire à sa pérennité comme il sera sous-mentionné. Parmi les risques les plus cités, il existe les risques politique, commercial et de change (Czinkota et Ronkainen, 1997; Prime et Usunieb, 2004; Hollensen, 2007). En outre, Prime et Usunieb (2004) ajoutent à cette liste les risques juridique et culturel que Hollensen (2007) regroupe dans les risques généraux de marché.

Le risque commercial

Appelé également « risque client » ou « risque crédit », le risque commercial fait référence à l'insolvabilité du client, c'est-à-dire que le risque est lié au paiement non réalisé du client qui pourrait mettre en cause la pérennité de l'entreprise (Prime et Usunieb, 2004). Les raisons qui peuvent amener les clients à ne plus être en mesure d'honorer leur engagement sont diverses. Elles peuvent venir du client lui-même (par exemple la perte d'un associé-clé, la perte d'un client important, la faillite de l'entreprise), comme elles peuvent être liées au marché ou encore aux échéances de paiement accordées (Czinkota et Ronkainen, 1997 ; Prime et Usunieb, 2004 et Hollensen, 2007). Cette catégorie de risque peut avoir une conséquence néfaste sur la trésorerie, voire la survie de l'entreprise, surtout pour les PME qui disposent de ressources financières assez limitées (Prime et Unusieb, 2004).

Le risque politique

Les risques politiques sont le résultat des interventions des gouvernements du pays local et des pays hôtes (Hollensen, 2007). Les gouvernements disposent en effet de plusieurs moyens pour favoriser ou défavoriser la présence des étrangers dans leur territoire (Prime et Unusieb, 2004). Mais le plus gros risque que peuvent courir les exportatrices est l'instabilité des politiques gouvernementales (risques de soulèvement de population, de guerre, de coup d'état, etc.). En outre, il y a également le contrôle des changes ou l'interdiction de la convertibilité en devises étrangères de la monnaie nationale par le gouvernement (Czinkota et Ronkainen, 1997 ; Prime et Usunieb, 2004 et Hollensen, 2007). Ce qui aurait pour conséquence de rendre difficile le rapatriement des devises. L'instabilité politique pourrait également mettre en péril la sécurité des ressources (humaines, financières, production, etc), ce qui affecterait le fonctionnement de l'entreprise surtout pour les PME qui optent pour une exportation concertée.

Le risque de change

Le risque de change dépend de la fluctuation du taux de change. Il est surtout lié à l'incertitude de l'évolution des parités entre la date de facturation et la date de paiement effective. Ce risque se présente quand l'exportateur facture en d'autre monnaie que sa devise ou une autre devise forte et qu'il y a un décalage, dans le temps, entre les entrées de fonds venant du paiement et les sorties liées aux activités de production des biens exportés (Czinkota et Ronkainen, 1997 ; Prime et Usunieb, 2004 et Hollensen, 2007). L'entreprise peut donc subir des « pertes » monétaires attribuables au fait que les sommes d'argent sont converties à un taux de change moins favorable.

Le risque juridique

Parmi les risques juridiques que peuvent rencontrer les exportateurs, le plus important concerne les réglementations douanières. Vient ensuite le problème lié à la juridiction en cas de conflit dans le cas d'une exportation indirecte ou concertée (Prime et Usunieb, 2004). Ainsi l'entreprise pourrait faire face à des charges « imprévisibles » comme le paiement des sanctions, les poursuites judiciaires, etc.

Le risque culturel

Le risque culturel concerne notamment la différence linguistique et les différences culturelles. Comme Johanson et Vahlne (1977) l'ont précisé, il est plus facile d'entreprendre une activité d'exportation s'il y a peu d'écarts culturels entre le pays hôte et le pays d'origine. Ces différences peuvent engendrer une incompréhension lors des transactions (Prime et Usunieb, 2004), menant ainsi à une perte d'efficacité et à une plus grande sensibilité des bénéfices causée par d'éventuelles incompréhensions.

Bien que ces risques existent, parallèlement il y a des facteurs qui pourraient favoriser la performance de l'entreprise à l'exportation appelés les facteurs clés de performance.

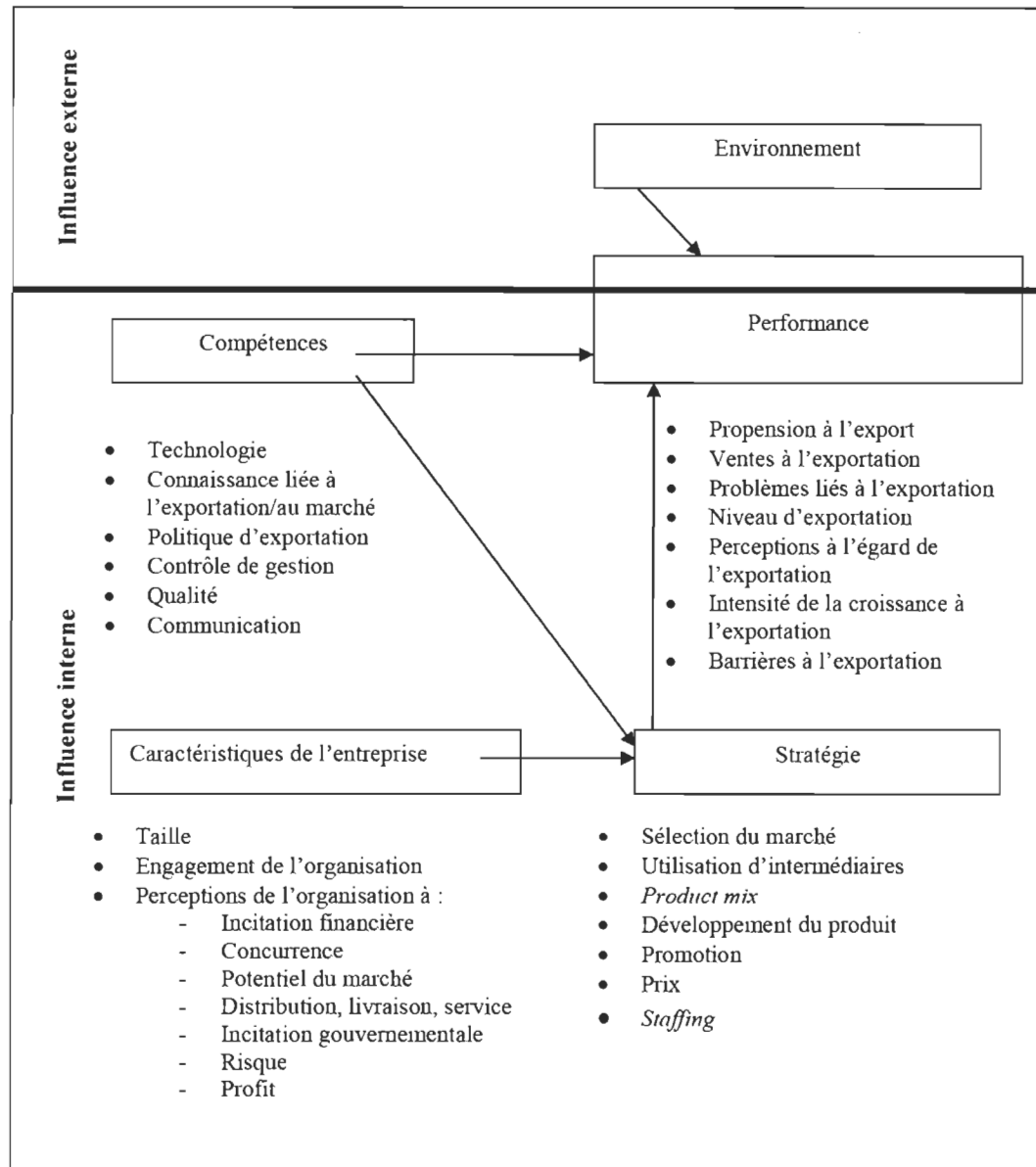
2.3.2. Les facteurs clés de la performance à l'exportation

Pour plusieurs pays, la survie et l'expansion des entreprises, ainsi que la croissance économique qui en découle, dépendent de la meilleure compréhension des déterminants qui influencent leur performance à l'exportation (Sousa *et al.*, 2008). Ainsi, une connaissance des facteurs favorisant la performance de l'entreprise à l'exportation permet aux dirigeants de mieux appréhender les chances de réussite et de réduire les probabilités d'échec.

Nombreuses sont les études menées à ce sujet. Aaby et Slater (1989) ont tenté de synthétiser les études faites entre 1978 et 1988. Ces auteurs constatent que les recherches faites durant cette période sont diverses et nombreuses, alors que les conclusions sont fragmentées. De ce fait, ils décrivent un modèle intégratif de la performance à l'exportation. Les auteurs ont pris 55 études dont 33 sont menées aux États-Unis et le reste au Canada, au Brésil, en Norvège, au Pérou, en Turquie, en Allemagne de l'Est et en Grande-Bretagne. Les entreprises sont séparées en deux groupes à savoir les exportatrices et les non-exportatrices pour mesurer leur position. Les facteurs déterminants à l'exportation sont catégorisés en trois groupes à savoir les caractéristiques de l'entreprise, les compétences et la stratégie (voir figure 4). Dans leur conclusion, Aaby et Slater (1989) soulignent que les compétences sont plus importantes que les caractéristiques de l'organisation et que le succès dépend notamment de la vision des dirigeants, d'un objectif d'exportation solide, d'une attitude et perception favorable à l'exportation, et d'une prédisposition à s'engager à l'international. Pourtant, cette tentative de synthétiser les études antérieures a fait l'objet d'une critique qui stipule que

les études se limitent à des influences de gestion sans tenir compte de l'environnement externe (Zou et Stan,1998) alors que celui-ci présente beaucoup de facteurs de risque comme nous venons de le préciser. La figure 4 présente le modèle adopté par Aaby et Slater dans leur étude pour évaluer la performance à l'exportation qui, bien que développé depuis plusieurs années demeure encore une référence et sert à voir l'évolution des études portant sur les facteurs déterminant de la performance à l'exportation.

Figure 4 : Le modèle général pour évaluer la performance à l'exportation par Aaby et Slater



Source : Aaby et Slater, 1989

Zou et Stan (1998) ont essayé à nouveau de proposer un bilan actualisé des études faites entre 1987 et 1997. Leur analyse porte sur 50 études dont 26 sont réalisées hors des États-Unis notamment en Europe ainsi que dans les pays en développement d'Asie et d'Amérique Latine. Ces chercheurs identifient une centaine de variables indépendantes et une douzaine d'indicateurs de performance qu'ils regroupent en 33 facteurs et 7 indicateurs. Comme indicateurs financiers, Zou et Stan (1998) prennent les ventes, le profit et la croissance. Par contre, la réalisation des objectifs, la satisfaction, le succès perçu et les indices composites¹³ sont pris comme indicateurs non financiers. En ce qui concerne les facteurs, ces auteurs utilisent un tableau catégorisant les déterminants en interne versus externe et contrôlables (figure 5). Les facteurs internes sont basés sur la théorie fondée sur les ressources tandis que les facteurs externes sont basés sur la théorie de l'organisation industrielle. Les facteurs contrôlables sont définis comme étant les déterminants de la performance que les gestionnaires peuvent prendre en charge pour affecter leur performance à l'exportation. Par contre, les déterminants incontrôlables sont ceux que les gestionnaires ne peuvent pas changer à court terme. Ces chercheurs ont également fait la remarque que les principaux déterminants de la performance avec la stratégie sont les ressources internes de l'organisation (Barney, 1991 ; Collis, 1991 dans Zou et Stan, 1998).

La figure 5 suivante présente la classification des facteurs dépendants et indépendants de la performance à l'exportation selon Zou et Stan (1998).

¹³ Ce sont des indicateurs qui sont ni financiers ni non financiers et qui font référence à des mesures basées sur des scores globaux d'une variété d'indicateurs de performance (Zou et Stan, 1998)

Figure 5 : Une classification des facteurs dépendants et indépendants de la performance à l'exportation par Zou et Stan

<i>DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE À L'EXPORTATION</i>			<i>MESURES DE LA PERFORMANCE À L'EXPORTATION</i>
	INTERNE	EXTERNE	
CONTRÔLABLE	Stratégie marketing à l'exportation <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie générale • Planification • Organisation • Utilisation de la recherche du marché • Adaptation du produit • Force du produit • Adaptation du prix • Compétitivité du prix • Détermination du prix • Adaptation de la promotion • Intensité de la promotion • Adaptation de la distribution • Relation avec les canaux de distribution • Type de canaux de distribution Attitudes et perceptions managériales <ul style="list-style-type: none"> • Engagement à l'exportation • Orientation à l'international • Motivation proactive à l'exportation • Perception des avantages • Perception des barrières 		<div> Mesures financières <ul style="list-style-type: none"> • Ventes • Profit • Croissance Mesures non financières <ul style="list-style-type: none"> • Succès • Satisfaction • Réalisation des objectifs Indice composite </div>
INCONTRÔLABLE	Caractéristiques du dirigeant <ul style="list-style-type: none"> • Expérience à l'international • Expérience/ éducation du dirigeant Caractéristiques de la firme et ses compétences <ul style="list-style-type: none"> • Taille • Compétences à l'international • Âge • Technologie • Caractéristiques de la firme 	Caractéristiques de l'industrie <ul style="list-style-type: none"> • Intensité technologique • Niveau d'instabilité Caractéristiques du marché étranger <ul style="list-style-type: none"> • Attraction du marché étranger • Compétitivité du marché étranger • Barrières liées au marché étranger Caractéristiques du marché domestique <ul style="list-style-type: none"> • Marché domestique 	

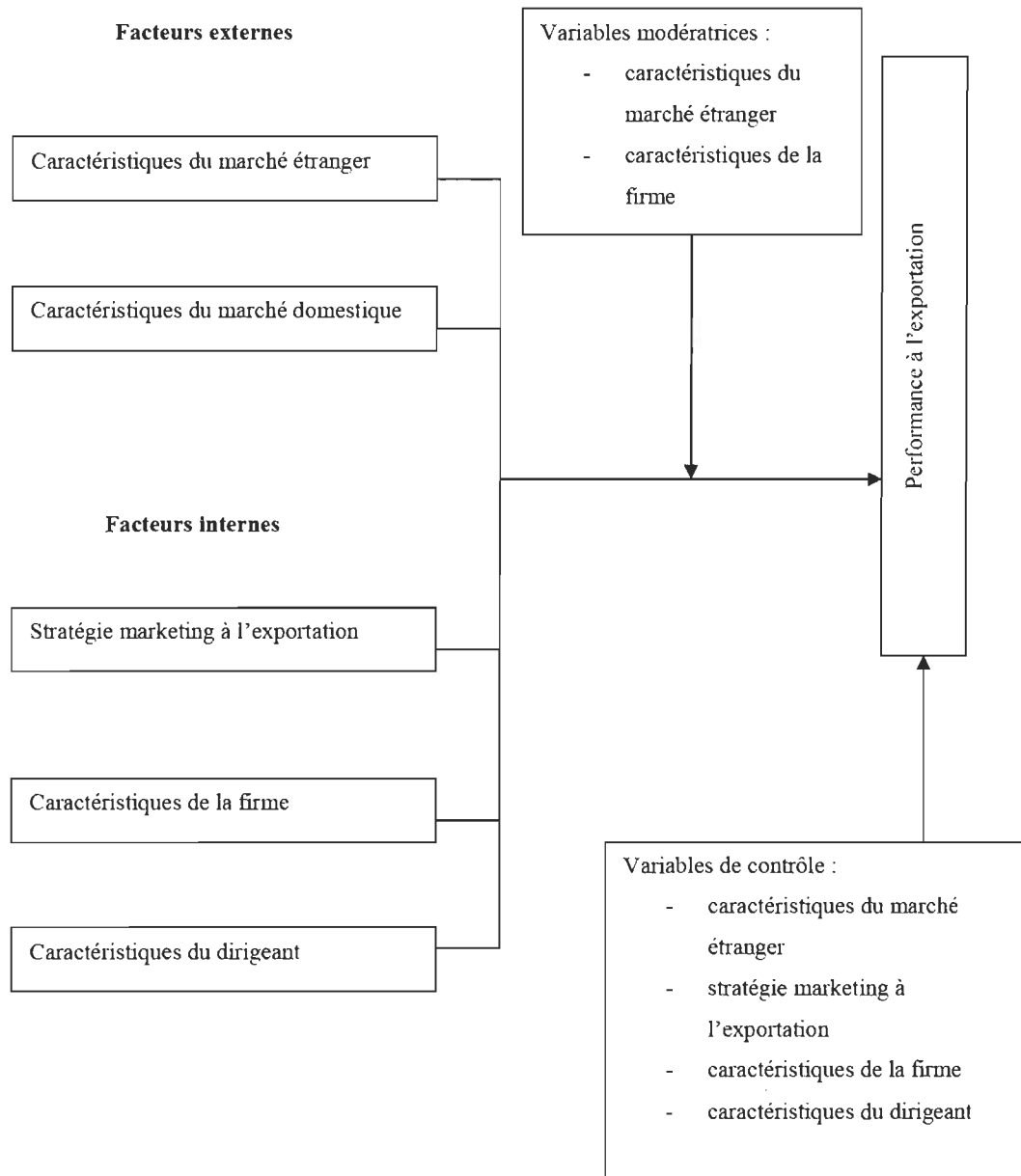
Source : Zou et Stan, 1998.

Mais encore une fois, d'autres chercheurs ont critiqué les études réalisées.

Sousa *et al.* (2008) reconnaissent l'effort fourni par Aaby et Slater (1989) et Zou et Stan (1998) pour produire un modèle intégrateur des études antérieures. Néanmoins, ils critiquent le fait que ces derniers n'aient pas pris en compte les variables de contrôle et modératrices. Les variables modératrices sont les variables qui modifient systématiquement la forme et/ou la force de la relation entre un prédicteur et une variable dépendante (Sharma *et al.*, 1981 dans Sousa *et al.*, 2008). Tandis qu'une variable de contrôle peut être définie comme une variable pouvant influencer directement la variable dépendante. Ces variables sont reconnues comme jouant un rôle important dans la performance à l'exportation (Katsikeas *et al.*, 2000 ; Cadogan *et al.*, 2003 dans Sousa *et al.*, 2008). Les variables modératrices utilisées par Sousa *et al.* sont les caractéristiques du marché étranger et les caractéristiques de la firme tandis que les variables de contrôle sont les caractéristiques du marché étranger, la stratégie marketing, les caractéristiques de la firme et les caractéristiques du dirigeant.

Sousa *et al.* (2008) proposent une recension actualisée et une analyse des études empiriques faites de 1998 à 2005 sur les déterminants de la performance à l'exportation. Pour ce faire, ils ont pris 52 études dont 12 aux États-Unis, 7 en Australie, 6 en Chine, 5 en Nouvelle Zélande, 4 en Grande- Bretagne, 4 au Canada, 3 en Norvège, 3 en Finlande, 2 en Israël, 2 en Hong-Kong, et une pour chacun des pays suivants : Autriche, Corée de Sud, Chili, Inde, Taïwan, Grèce, Portugal, Turquie et Espagne. Cependant, les pays des Caraïbes et d'Afrique ne sont pas représentés dans leur étude. Ils identifient 40 déterminants dont 31 internes regroupés dans la stratégie marketing, les caractéristiques de l'entreprise et les caractéristiques de gestion; et 9 externes dont les caractéristiques du marché étranger et les caractéristiques du marché domestique (figure 6).

Figure 6 : Un cadre conceptuel pour les déterminants de la performance par Sousa *et al.*



Source : Sousa *et al.*, 2008

Dans ce modèle, les facteurs internes sont basés sur la théorie des ressources qui met l'accent sur l'avantage concurrentiel durable. Tandis que les facteurs externes sont basés sur la théorie de contingence qui suppose que les facteurs environnementaux influencent les stratégies de l'entreprise ainsi que sa performance à l'exportation. Dans cette optique, l'exportation est définie comme étant une réponse stratégique à l'interaction des facteurs internes et externes (Robertson et Chetty, 2000 dans Sousa *et al.*, 2008). Un nouveau facteur interne a été détecté qui est l'orientation-marché.

Parmi les variables modératrices, la turbulence de l'environnement est la plus citée et cette variable intervient essentiellement pour modérer l'orientation-marché à l'exportation et la performance à l'exportation.

Le tableau 4 illustre les facteurs déterminants de performance à l'exportation les plus significatifs et ceux ayant une influence moindre sur la performance relevés par les études antérieures.

Tableau 4 : Les facteurs déterminants de performance à l'exportation les plus significatifs et non significatifs

	Facteurs	Variables les plus significatives	Variables non significatives
INTERNE	Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - marketing mix (Hart et Tzokas 1999; Ling-yee 2004; Yeoh, 2000 dans Sousa <i>et al.</i>, 2008) - planification à l'exportation (Zou et Stan, 1998 ; Aaby et Slater, 1989) 	<ul style="list-style-type: none"> - marketing mix (O'Cass et Julian, 2003 dans Sousa <i>et al.</i>, 2008) - stratégie de coopération (Haahti <i>et al.</i>, 2005 dans Sousa <i>et al.</i>, 2008) - processus de commercialisation (Chung, 2003 dans Sousa <i>et al.</i>, 2008)
	Caractéristiques de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - taille de l'entreprise (Cavusgil et Nevin, 1987 ; Christensen <i>et al.</i>, 1987 dans Zou et Stan, 1998) - compétences et connaissances (Aaby et Slater, 1989 ; Zou et Stan, 1998 ; Sousa <i>et al.</i>, 2008) - orientation du marché (Sousa <i>et al.</i>, 2008) - engagement à l'international (Aaby et Slater, 1989 ; Sousa <i>et al.</i>, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - taille de l'entreprise (Cooper et Kleinschmidt, 1985 dans Zou et Stan, 1998) - âge de l'entreprise (Bodur, 1994 ; Das, 1994 dans Zou et Stan, 1998)
	Caractéristiques du dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> - éducation et expériences (Dean <i>et al.</i>, 2000 dans Sousa <i>et al.</i>, 2008) - engagement à l'exportation (Cavusgil et Zou, 1994 dans Zou et Stan, 1998 et Sousa <i>et al.</i>, 2008) - attitudes et perceptions (Aaby et Slater, 1989) 	<ul style="list-style-type: none"> - éducation et expériences (Baldauf <i>et al.</i>, 2000 dans Sousa <i>et al.</i>, 2008)
EXTERNE	Caractéristiques du marché étranger	<ul style="list-style-type: none"> - environnement juridique et politique (Beamish, 1993 dans Sousa <i>et al.</i>, 2008) - environnement culturel (Lado <i>et al.</i>, 2004 dans Sousa <i>et al.</i>, 2008) - compétitivité du marché (Cavusgil et Zou, 1994 dans Zou et Stan, 1998; O'Cass et Julian, 2003 dans Sousa <i>et al.</i>, 2008) - barrières au marché étranger (Madsen, 1987) 	<ul style="list-style-type: none"> - compétitivité du marché (Sriram et Manu, 1995 dans Sousa <i>et al.</i>, 2008) - barrières au marché étranger (Zou et Stan, 1998)
	Caractéristiques du marché domestique	<ul style="list-style-type: none"> - assistance des pouvoirs publics ou des organisations non gouvernementales (Zou et Stan, 1998 ; Sousa <i>et al.</i>, 2008) - hostilité de l'environnement (Robertson et Chetty, 2000 dans Sousa <i>et al.</i>, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> - pression exercée par le marché (Zou et Stan, 1998)

En se référant à ce tableau, nous pouvons constater que certaines variables sont considérées plus significatives par certains auteurs et non significatives par d'autres, ce qui prouve la diversité des conclusions des études faites sur ce sujet. Nous reprenons ci-après ces études plus en détails.

2.3.2.1. *Les éléments d'une stratégie d'exportation*

Les éléments d'une stratégie d'exportation faisant partie des facteurs clés de performance à l'exportation sont la stratégie marketing, la planification de l'activité d'exportation et la stratégie de coopération et le processus de commercialisation.

Parmi les facteurs déterminants de la performance à l'exportation, la stratégie marketing est celle qui a suscité le plus d'attention des chercheurs. Dans cette catégorie, le marketing mix (produit, prix, promotion et distribution) est le facteur le plus cité mais les résultats de ces études sont peu consistants, voire contradictoires (Sousa *et al.*, 2008). La plupart des chercheurs tendent à conclure que ce facteur a une influence positive sur la performance. L'absence de résultats de certains chercheurs peut venir du fait qu'aucune stratégie ne peut être efficace dans tous les contextes, ce qui justifie la pertinence de la théorie de la contingence (Sousa *et al.*, 2008). À cet égard, on notera que les entreprises adoptant une stratégie proactive et qui contrôlent bien les pratiques d'affaires et les routines nécessaires, auront des taux d'exportation nettement supérieurs à celles qui adoptent une stratégie réactive (Sousa *et al.*, 2008). La stratégie proactive consiste à anticiper la demande des clients et la réaction concurrentielle contrairement à la stratégie réactive qui réagit en fonction de l'environnement externe. Ainsi, les entreprises proactives se montrent plus agressives sur les marchés et planifient davantage leurs actions, contrairement aux entreprises réactives qui adoptent une attitude opportuniste vis-à-vis du nouveau marché (Sousa *et al.*, 2008).

Un des facteurs influent est également la planification des activités d'exportation (Zou et Stan, 1998). Les chercheurs ont conclu que c'est un déterminant des ventes à l'exportation et une mesure pour la performance financière ainsi qu'un prédicteur de profit et de croissance à l'exportation. Aaby et Slater (1989) soulignent l'importance d'une planification systématique pour les activités d'exportation.

Par contre, la stratégie de coopération et le processus de commercialisation sont peu significatifs en ce qui concerne la performance à l'exportation (Sousa *et al.*, 2008). De leur côté, Aaby et Slater (1998) soutiennent que la détermination du prix n'a aucune influence sur la performance à l'exportation. En fait, pour réussir les entreprises doivent prendre en considération les prix sur le marché pour être compétitif et aussi les coûts internes. De ce fait, le prix n'a pas de lien direct avec la performance.

2.3.2.2. Les caractéristiques de l'entreprise

Le facteur le plus cité dans cette catégorie et qui a fait l'objet de plusieurs recherches est la taille de l'entreprise. Pourtant, c'est un sujet controversé et la relation peut différer selon les critères et l'échelle de mesure utilisée. L'hypothèse la plus commune est que les grandes entreprises disposent de plus de ressources, ce qui leur permet de mieux s'engager dans l'exportation (Aaby et Slater, 1989). Or, il est à noter que les effets positifs ont été constatés lorsque la taille est mesurée à partir du chiffre d'affaires, tandis qu'on a observé un lien négatif quand elle est mesurée sur la base du nombre d'employés (Zou et Stan, 1998). Plus le volume d'activités est grand, plus il est probable que l'entreprise doivent vendre hors de ses frontières, alors que le nombre d'employés est plutôt un indicateur d'efficacité qui peut aussi être lié à la compétitivité. D'ailleurs, Aaby et Slater (1989) concluent que la taille n'est importante que lorsqu'elle est liée à d'autres aspects comme la solidité financière et les économies d'échelle.

Par ailleurs, la plupart des chercheurs sont relativement unanimes sur le fait que les compétences ainsi que les connaissances de l'entreprise sont des facteurs déterminants de performance pour les activités d'exportation (Aaby et Slater, 1989; Zou et Stan, 1998; Sousa *et al.*, 2008). Les entreprises qui disposent de ces facteurs sont en mesure d'anticiper la demande et la concurrence et aussi les risques qui les accompagnent. Ainsi, elles sont plus aptes à adopter une stratégie proactive. En

complémentarité avec ces variables, Sousa *et al.*, (2008) ont découvert un nouveau facteur ayant une influence positive sur la performance qui est l'orientation-marché. Ce facteur est défini comme la culture organisationnelle qui, d'une manière efficace et efficiente, va dicter les comportements nécessaires pour la création de valeur des clients et qui va accroître en même temps la performance de l'entreprise (Zou et Stan, 2008).

Aussi, l'engagement à l'exportation est perçu comme étant lié positivement à la performance (Aaby et Slater, 1989 ; Zou et Stan, 1998). Cet engagement se traduit par la volonté de la direction d'engager les ressources adéquates à l'activité (Aaby et Slater, 1989). Cela lui permet d'être plus agressive sur les opportunités de marché et de poursuivre une stratégie de commercialisation améliorant la performance (Zou et Stan, 1998).

2.3.2.3. *Les caractéristiques du dirigeant*

L'engagement du dirigeant (ou équipe managériale) à l'exportation est considéré par la majorité des auteurs comme étant un déterminant ayant une influence positive sur la performance de l'entreprise et son succès à l'exportation (Cavusgil et Zou, 1994 dans Zou et Stan, 1998 et Sousa *et al.*, 2008). Un dirigeant engagé planifie minutieusement son plan d'exportation et alloue suffisamment de ressources à l'activité. Ce qui réduit l'incertitude et la stratégie peut être opérée de manière efficiente conduisant à une meilleure performance (Sousa *et al.*, 2008).

Concernant l'éducation et les expériences des dirigeants, les conclusions sont contradictoires. Certains chercheurs y voient un lien positif (Dean *et al.*, 2000 dans Sousa *et al.*, 2008) tandis que d'autres y voient un lien significatif négatif (Baldauf *et al.*, 2000 dans Sousa *et al.*, 2008). La majorité des études retenues par Zou et Stan (1998) ont conclu que ces variables n'ont aucun lien avec la performance à l'exportation.

Les attitudes et les perceptions des dirigeants sont fréquemment citées comme étant des déterminants importants de la performance. Leurs perceptions des avantages ainsi que des barrières sont un prédicteur très significatif de la performance puisqu'ils seront en mesure de mettre en œuvre une stratégie visant à les surmonter afin d'assurer le succès de l'exportation.

2.3.2.4 Les caractéristiques du marché étranger

L'environnement juridique et politique des pays hôtes joue un rôle important dans la performance de l'entreprise à l'exportation. Le gouvernement du pays hôte peut imposer des lois ou des restrictions comme le contrôle de devises, qui pourrait avoir une conséquence considérable sur les décisions d'investissement, de financement ou de rapatriement (Beamish, 1993 dans Sousa *et al.*, 2008). Cela rejoint ce qui a été discuté dans la section du risque politique. Les interventions des gouvernements peuvent affecter la performance à l'exportation d'une manière significative.

L'environnement culturel est aussi un facteur déterminant de la performance car plus il y a une similitude culturelle, plus la performance à l'exportation est probable. En effet, les similitudes sont plus faciles à gérer pour les entreprises que les dissemblances. Lado *et al.* (2004 dans Sousa *et al.*, 2008) confirment que les marchés culturellement similaires réduisent la perception d'échec et offrent plus d'incitation aux entreprises ayant une capacité limitée de pénétration de marché étranger pour initier une transaction. D'ailleurs, Boyacigillier (1990 dans Sousa *et al.*, 2008) rapporte que la dissemblance culturelle rend parfois difficile l'obtention et l'interprétation des informations sur le marché étranger. Ainsi, un lien significatif positif est perçu entre cette variable et la performance. Encore une fois, il existe un lien entre le risque culturel et la performance.

Quant à la concurrence sur le marché, l'avis des chercheurs semble diverger. Certains trouvent que le manque de concurrence est une opportunité donc a un lien positif avec la performance à l'exportation (Cavusgil et Zou, 1994 dans Zou et Stan, 1998; O'Cass et Julian, 2003 dans Sousa *et al.*, 2008). Un marché dont les concurrents sont moindres peut être traduit comme une opportunité pour l'entreprise parce que le marché n'est pas encore saturé. Tandis que d'autres affirment qu'un marché où la concurrence est inexistante peut être associé à un pays moins développé où il serait difficile de réaliser avec succès une activité d'exportation (Sriram et Manu, 1995 dans Sousa *et al.*, 2008). Dans cette optique, l'absence de concurrence est perçue comme étant un signe que le marché est inintéressant et que l'économie est instable (Austin, 1990 dans Sousa *et al.*, 2008).

Concernant les difficultés d'accéder au marché étranger, Zou et Stan (1998) concluent qu'elles sont non significatives vis-à-vis de la performance car il se pourrait que les entreprises puissent surpasser ces barrières en adoptant une stratégie efficace. Dans le cas contraire, les barrières peuvent avoir un lien négatif avec la performance.

2.3.2.4. *Les caractéristiques du marché national*

Concernant le marché national, la seule variable jugée avoir une influence positive et qui a fait l'objet d'une étude est l'assistance des pouvoirs publics ou des organisations non gouvernementales afin d'aider les entreprises à réussir les activités à l'exportation (Zou et Stan, 1998 et Sousa *et al.*, 2008). L'objectif principal de ces programmes est d'agir comme un stimulus qui incite les entreprises à s'engager sur le marché international. Ils ont pour vocation d'aider également les entreprises en partageant leurs connaissances et leurs expériences (Sousa *et al.*, 2008).

Par ailleurs, l'hostilité de l'environnement local est un facteur considéré comme ayant une influence négative. En fait, les entreprises sont généralement performantes quand elles évoluent dans un environnement national où les règles du jeu sont connues et acceptées (Robertson et Chetty, 2000 dans Sousa *et al.*, 2008). De leur côté, Zou et Stan (1998) mentionnent que la pression exercée par le marché national n'a aucun effet sur la performance de l'entreprise à l'exportation.

2.3.3. Les motivations à l'exportation

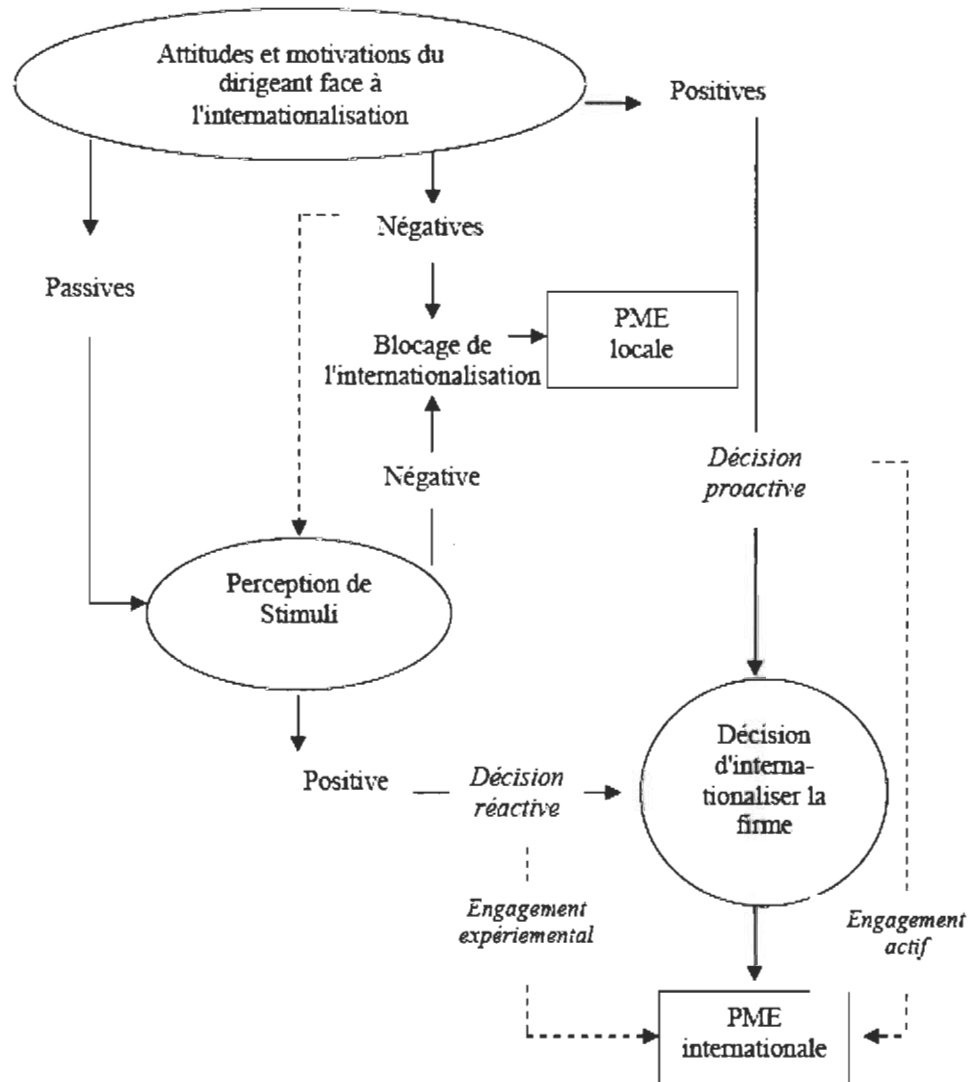
Les perceptions des barrières peuvent avoir un impact sur la performance à l'exportation, et sur la décision quant à l'engagement dans des activités d'exportation, comme il a été mentionné précédemment. Ainsi, dans cette section, nous allons discuter en premier lieu de la perception des dirigeants des facteurs qui peuvent influencer leur décision quant à l'internationalisation et en particulier à l'exportation. En deuxième lieu, nous allons développer les stimuli poussant les dirigeants à exporter. Quant aux barrières, elles seront traitées dans une section ultérieure.

2.3.3.1. La décision d'engagement à l'exportation

« S'engager ou non à l'exportation? », constitue une question primordiale qui repose surtout sur le dirigeant, lequel est au centre de la prise de décision dans une PME. Ainsi, la décision dépend de sa perception quant aux stimuli et barrières à l'exportation.

Le modèle proposé par Allali (2003) dans la figure 7 explique la relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation de leur PME.

Figure 7 : L'internationalisation des PME entrepreneuriales selon les approches réactive et proactive



Source : Allali, 2003

Cette figure fait ressortir entre autres qu'il existe trois sortes de décisions que peut prendre le dirigeant :

- *Une décision réactive* c'est-à-dire que les dirigeants sont encore indécis face à la décision d'exportation et peuvent réagir positivement suite à la perception des stimuli;
- *Une décision proactive* des dirigeants qui adoptent une attitude positive face à l'internationalisation;
- *Une position de blocage* pour les PME qui ne sont pas disposées à entreprendre une activité à l'international et adoptent une attitude négative à cet effet. Ce sont les PME qui décident de rester à l'échelle nationale ou locale.

2.3.3.2. *Les stimuli à l'exportation*

Les stimuli sont définis comme étant « *les facteurs qui conduisent les dirigeants à reconnaître dans l'exportation une opportunité* » (Gibiat, 1994, p.16). D'autres chercheurs les ont définis comme "the factors triggering the decision of the firm to initiate or develop export activities" (facteurs déclenchant la décision de l'entreprise à lancer ou à développer les activités d'exportation- traduction libre) (Leonidou *et al.*, 2007, p.737).

Les stimuli ont fait l'objet de nombreuses études. Gibiat (1994) a pris l'initiative de synthétiser les études faites de 1975 à 1993. Cet auteur a différencié les stimuli externes des stimuli internes. Les facteurs externes sont ceux liés à l'environnement de l'entreprise. Le facteur le plus cité, considéré comme le plus important pour les entreprises exportatrices, est la commande étrangère non sollicitée. Cependant, il n'agit pas seul car dans les études antérieures, 30% des entreprises non exportatrices ont, elles aussi, reçu une commande étrangère non sollicitée sans pour autant y donner suite.

Alors, d'autres facteurs interviennent pour favoriser la décision d'exporter comme la pression concurrentielle, les aides et incitations des pouvoirs publics, l'intégration économique. Les stimuli internes, quant à eux, sont liés aux objectifs de croissance de l'entreprise. Les facteurs influençant la décision les plus cités sont les caractéristiques uniques du produit, les capacités excédentaires de l'entreprise, la taille du marché intérieur, les objectifs de croissance, le nombre d'employés et les forces de l'entreprise. Les capacités excédentaires concernent toutes les ressources de l'entreprise entre autres humaines, financières, de production, managériales.

Leonidou *et al.* (2007) apportent également leur contribution dans l'analyse et la synthèse des stimuli à l'exportation. D'après leur constat, les résultats des études antérieures sont fragmentés, contradictoires, voire incompatibles. Les recherches fournissent seulement un examen partiel des facteurs et n'offrent pas une analyse de la nature et de l'importance de chaque stimulus. Les auteurs ont pris à cet effet 32 études faites entre 1974 et 2005 et ont pu relever 40 stimuli pouvant influencer la décision d'exportation qui seront catégorisés en facteurs internes et externes, avec des indications, proactifs ou réactifs. Les facteurs proactifs sont ceux qui dénotent l'intérêt de l'entreprise dans l'exploitation d'une compétence organisationnelle unique ou une opportunité de marché. Contrairement aux facteurs réactifs qui sont une indication d'un engagement dans des activités d'exportation en tant que réponse à des pressions internes ou externes. Les stimuli internes regroupent les ressources humaines, financières, recherche et développement, production et commercialisation. Tandis que les stimuli externes rassemblent les marchés nationaux et étrangers, les gouvernements nationaux et étrangers, les intermédiaires, la concurrence, les clients et les « autres ». Les études démontrent que les entreprises stimulées par un facteur interne sont plus organisées que celles stimulées par un facteur externe, c'est-à-dire qu'elles planifient mieux leurs objectifs de croissance.

Dans le même sens, Le et Luong (2009) confirment que le classement interne/externe est facile à utiliser mais explique mal les différences de comportement des entreprises à l'exportation. D'où la nécessité de faire intervenir les caractéristiques réactives et proactives. Dans leur étude menée au Vietnam en utilisant 20 stimuli identifiés par Leonidou en 1998, Le et Luong (2009) concluent que l'essor de l'exportation aurait un caractère plus réactif pour les PME peu engagées à l'international, vendant dans un seul pays et exportant de façon indirecte. Par contre, ils trouvent plus de motivations de nature proactive dans les PME qui exportent dans plusieurs pays, adoptant l'exportation directe et qui sont plus engagées internationalement.

Les résultats des différentes recherches démontrent la différence et la spécificité de chaque étude dépendant de son contexte et de la période où l'étude a été menée. Au Vietnam, les auteurs ont pu déterminer que le facteur le plus influant est la réception d'une commande étrangère non sollicitée alors que le même stimulus a été classé 15ème par Leonidou lors de son étude sur des PME chypriotes en 1998, et il est passé dans la catégorie des facteurs les plus influents lors de la revue analytique faite par Leonidou *et al.* en 2007. Le facteur « caractéristiques uniques du produit » a également mené à des résultats contradictoires, étant classé parmi les plus influents (par Léonidou *et al.*, (2007) alors qu'il est classé 11^{ème} pour le cas du Vietnam (Le et Luong, 2009). Cela pourrait dénoter l'influence de l'environnement et de la conjoncture sur le poids spécifique de chacun des facteurs. Pour les autres facteurs notamment l'intérêt particulier du dirigeant pour l'export, le besoin de croissance, le potentiel de ventes/profits supplémentaires, ils semblent faire l'unanimité des auteurs qui les classent parmi les facteurs les plus influents.

2.4. LES BARRIERES OU LES FREINS A L'EXPORTATION

Comme les stimuli, les barrières jouent un rôle dans la prise de décision dans l'engagement à l'exportation. Ainsi, il est important de déterminer les facteurs pouvant être des barrières à l'exportation pour expliquer les décisions prises par les dirigeants d'exporter ou non.

2.4.1. Définition des barrières à l'exportation

Leonidou (1995b) définit les barrières comme étant " those attitudinal, structural, operational, and other constraints that hinder the firm's ability to initiate, develop, or sustain international operations " (tout obstacle d'attitude, de structure, opérant ou toute autre entrave rendant difficile ou freinant la volonté de l'entreprise de commencer, de développer ou de maintenir les activités internationales- traduit par Ortiz et Ortiz 2008 p. 31). De leur côté, Ortiz et Ortiz (2008) ont donné leur propre définition en parlant de « tout élément ou facteur, interne ou externe, représentant un obstacle ou dissuadant l'entreprise de commencer, de développer ou de maintenir l'activité à l'exportation » (p.15). Dans le cadre de ce travail, nous retenons cette définition donnée par Ortiz et Ortiz (2008) pour définir le terme « barrières à l'exportation ».

2.4.2. Présentation de la littérature sur les barrières à l'exportation

Les barrières à l'exportation attirent l'attention des chercheurs surtout depuis l'apparition des théories de l'internationalisation de l'entreprise comme le modèle d'Uppsala de Johanson et Vahlne (1977) et l'1-modèle de Bilkey et Tesar (1977).

Le tableau 5 donne un aperçu des études portant sur les barrières à l'exportation ainsi que les différentes méthodes utilisées.

Tableau 5 : La littérature sur les barrières à l'exportation

Auteurs	Objectifs	Contexte	Unité d'analyse	Méthodologie
Leonidou 1995c	Étude empirique des perceptions des entreprises non-exportatrices des facteurs qui font obstacles à l'initiation à l'exportation	Chypre (pays en transition)	Non-exportatrices	- 112 entreprises chypriotes - entretiens téléphoniques - approche quantitative
Leonidou 2000	Proposition d'une approche systématique, organisée et intégrative des barrières à l'exportation	Chypre (pays en transition)	Exportatrices	- 100 entreprises chypriotes - enquête par questionnaire - approche quantitative
Da Silva 2001	Analyse des perceptions des obstacles à l'exportation au Mercosur (Argentine, Uruguay, Paraguay)	Brésil (pays en transition)	Exportatrices	- 69 entreprises brésiliennes - enquête par questionnaire - approche quantitative
Ahmed <i>et al.</i> 2004	Élaboration d'un plan d'action qui inclut les obstacles à l'exportation des entreprises libanaises	Liban (pays en développement)	Exportatrices/ Non-exportatrices	- 61 entreprises libanaises - enquête par questionnaire - approche quantitative
Leonidou 2004	Proposition d'une analyse exhaustive des barrières qui entravent le développement de l'exportation des PME	N/A	Exportatrices/ Non-exportatrices	- 32 études empiriques faites entre 1960 et 2000 - revue de la littérature - approche qualitative
Neupert <i>et al.</i> , 2006	Études des défis à l'exportation des PME dans un pays développé et dans un pays en transition	Vietnam (pays en transition)/États-Unis (pays développé)	Exportatrices	- 16 entreprises américaines et 13 entreprises vietnamiennes - entretien face à face - approche qualitative
Ortiz et Ortiz 2008	Proposer un classement intégratif de ces barrières et étudier leur perception de manière empirique pour que ce classement puisse être universellement accepté et utilisé dans les futures études sur l'exportation	Espagne (pays développé)	Exportatrices	- 478 entreprises espagnoles - enquête par questionnaire - approche quantitative
Runtihinda 2008	Contribuer à étoffer les études sur les barrières relatives à l'exportation des PME et les facteurs déterminants du succès à l'exportation	Canada (pays développé)	Exportatrices	- 62 entreprises canadiennes - enquête par questionnaire - approche quantitative
Le et Luong 2009	Vérifier l'existence de lien entre perception de l'entrepreneur et performance à l'exportation dans le contexte d'un pays en transition	Vietnam (pays en transition)	Exportatrices	- 80 entreprises vietnamiennes dont 24 ont un statut d'entreprises étatiques - enquête par questionnaire envoyé par e-mail - approche quantitative

En se basant sur les travaux présentés dans le tableau, nous allons aborder les barrières à l'exportation selon les typologies de PME, selon le contexte ainsi que selon les aspects organisationnels.

2.4.2.1. Les barrières selon les typologies de PME

Leonidou (1995b) affirme que les barrières existent à toutes les étapes du processus d'internationalisation, mais qu'elles diffèrent d'une étape à l'autre.

Ainsi, dans une étude menée à Chypre, Leonidou (1995c) a pour objectif d'identifier les barrières propres aux entreprises non exportatrices. Comme principales barrières, l'étude fait ressortir que la forte concurrence sur les marchés étrangers a été considérée comme l'obstacle majeur à l'exportation. Viennent ensuite l'incapacité d'offrir un prix compétitif à l'étranger et la disponibilité limitée des informations pour localiser/analyser les marchés étrangers.

De leur côté, Ahmed *et al.* (2004) tentent d'expliquer s'il existe une différence quant à la perception envers les obstacles à l'exportation pour les exportateurs et les non-exportateurs au Liban. À cet effet, ils concluent que pour ces deux catégories d'entreprises, la perception envers les obstacles est quasiment la même. Sur les 20 obstacles observés, seuls deux d'entre eux ont fait l'objet d'une différence de perception entre les exportateurs et les non-exportateurs. La première barrière concerne le manque de capacité d'approvisionnement continu destiné à l'exportation et la deuxième est liée à la nécessité d'adapter le produit aux préférences des clients étrangers. Ces barrières se font beaucoup plus ressenties par les non-exportateurs.

Pour le cas des entreprises qui exportent, plusieurs travaux ont été menés pour étudier la différence de perception des barrières à l'exportation selon leur phase de

développement. Ainsi, Leonidou (2000) souligne que l'expérience à l'exportation a un effet significatif sur la perception des barrières. D'ailleurs, sur les six facteurs relatifs aux barrières, cinq sont affectés par l'expérience dont les contraintes liées aux ressources, les différences de l'environnement, la législation/bureaucratie liée à l'exportation, l'apathie gouvernementale, la difficulté à pénétrer/opérer sur un marché étranger. Ces barrières sont beaucoup plus ressenties par les entreprises novices que celles qui ont de l'expérience à l'exportation, montrant ainsi toute l'importance que peut revêtir l'expérience sur les perceptions des dirigeants d'entreprise. Ceci a été confirmé par Le et Luong (2009) dans leur étude menée au Vietnam.

Une étude faite aux États-Unis et au Vietnam par Neupert *et al.*, (2006) confirme la différence de perception des barrières entre les entreprises exportatrices novices et expérimentées. Les barrières liées à la qualité des produits ou les produits qui ne satisfont pas les spécifications requises par les clients sont constatées au niveau des PME exportatrices vietnamiennes et surtout pour les novices. Le problème ne semble pas lié à l'exportation en soi mais plutôt à la gestion du processus de production et à l'approvisionnement. Pour les PME américaines dans la phase initiale, la nécessité de dispenser une formation sur le produit pour les clients, l'incompréhension des aspects logistiques dans les pays hôtes, l'incompréhension des normes internationales, l'incompréhension des procédures douanières sont les principales barrières à l'exportation. Toutefois, ces obstacles peuvent être surmontés par la suite car avec l'expérience, les dirigeants peuvent ajuster leurs politiques et leurs procédures pour les anticiper. Quant aux PME expérimentées, les obstacles rencontrés concernent principalement les problèmes avec les représentants, la bureaucratie du gouvernement des pays hôtes, la différence culturelle, la compétitivité à l'international, les risques commerciaux (Neupert *et al.*, 2006).

2.4.2.2. *Les barrières selon le contexte*

Après avoir vu la différence des barrières (réelles ou perçues) entre les PME exportatrices et non-exportatrices, nous poursuivrons avec le contexte. Nous présentons dans cette partie les études effectuées dans les pays développés ainsi que dans les pays en développement, et les études comparatives des PME des pays développés et celles des pays en développement.

Les études menées au Canada (Runtihinda, 2008) et en Espagne (Ortiz et Ortiz, 2008) reflètent en partie les PME dans les pays développés. L'étude canadienne vise à comprendre les barrières relatives à l'exportation (Runtihinda, 2008). A cet effet, les trois principales barrières observées sont les coûts d'assurance/transport excessifs, les risques de change et la difficulté d'ajuster les prix avec ceux des concurrents.

Une étude faite en Espagne par Ortiz et Ortiz (2008) met en évidence d'autres barrières que celles trouvées au Canada. Leurs résultats montrent que, pour les PME espagnoles, la méconnaissance générale des étapes à suivre pour exporter, le coût financier élevé des modes de paiement à utiliser dans les opérations internationales sont parmi les barrières les plus citées par les entreprises enquêtées.

Nous constatons que même entre les pays développés, les barrières perçues diffèrent d'un pays à un autre.

De leur côté, dans les pays en voie de développement, les études faites à Chypre (Leonidou, 1995c), au Liban (Ahmed *et al.*, 2004), au Brésil (Da Silva, 2001) et au Vietnam (Le et Luong, 2009) montrent un contexte différent. L'obstacle cité par les auteurs étant le plus important pour les PME est la forte concurrence dans les marchés étrangers. Les problèmes relatifs aux coûts de transport et d'assurance sont perçus comme des obstacles majeurs pour les PME chypriotes et brésiliennes. La différence

linguistique a été jugée la moins importante parmi les barrières observées. Le problème de qualité de produit est aussi souvent soulevé.

En analysant les études comparatives menées par Neupert *et al.*, (2006) aux États-Unis et au Vietnam, les résultats font ressortir que la perception des barrières est différente entre un pays développé et un pays en développement. Notamment en ce qui concerne la qualité du produit qui est une barrière à faible impact pour les pays développés, confirmant l'analyse faite par Leonidou (2004) sur les barrières, mais ce qui n'est pas le cas des PME vietnamiennes.

Ces études font ressortir les particularités de chaque pays quant à la perception des barrières relatives à l'exportation. Comme le soulignent Dana *et al.* (2009) dans leur étude menée auprès des pays émergents de l'Asie, les facteurs historiques, socioculturels et économiques sont intimement liés aux relations d'affaires, les freins à l'activité d'exportation n'échappent pas à ce courant. Mambula (2008) confirme cette constatation dans le cadre de sa recherche au Sénégal en soutenant la prédominance de l'environnement culturel dans le choix de la stratégie adoptée auprès des entreprises sénégalaises.

2.4.2.3. La relation entre les barrières à l'exportation et les aspects organisationnels

Concernant les aspects organisationnels, plusieurs auteurs étudient la relation entre la taille, l'expérience, les secteurs d'activité, l'étendue géographique et les barrières à l'exportation (Leonidou, 2000; Da Silva, 2001; Le et Luong, 2009).

La taille de l'entreprise

Les études antérieures traitant la relation entre la taille et les barrières semblent affirmer que ce facteur n'est pas lié à la perception de barrières à l'exportation (Leonidou, 1995c ; Le et Luong, 2009). Ceci à quelques exceptions près car Leonidou (2000) trouve comme résultat que la seule barrière qui est en relation avec cet aspect est la difficulté d'entrer/opérer sur un marché étranger. Si le personnel de l'entreprise est relativement réduit, il peut être difficile de réaliser efficacement les activités d'identification et d'opérationnalisation sur un marché étranger. Pour sa part, Da Silva (2001) conclut que la seule barrière qui peut être mise en relation avec la taille est la corruption, ceci concerne spécifiquement le cas du Brésil. En effet, les grandes entreprises sont des cibles plus convoitées à la corruption car elles sont supposées avoir plus de ressources que les entreprises de petite taille.

L'expérience à l'exportation

Contrairement à la taille de l'entreprise, l'expérience à l'exportation affecte d'une manière significative les barrières. En effet, plus les entreprises ont une expérience conséquente des activités d'exportation, moins elles sont sensibles aux barrières liées à ces activités puisqu'elles seraient plus en mesure de les identifier et aussi de savoir comment les surmonter. Leonidou (2000) constate que les contraintes liées aux ressources, les différences de l'environnement, la bureaucratie/législation liée à l'exportation, la difficulté d'entrer/opérer sur un marché étranger et l'apathie du gouvernement sont les obstacles les plus liés négativement avec l'expérience à l'exportation de l'entreprise. Pour les entreprises brésiliennes, Da Silva (2001) met en évidence les contraintes politiques et économiques. Les entreprises plus expérimentées sont mieux informées sur ces contraintes que celles qui commencent à exporter. Le et

Luong (2009) confirment que le manque d'informations sur les marchés extérieurs affectent beaucoup plus les PME novices.

En conclusion, nous pouvons avancer que les entreprises ayant plus d'expérience adoptent une attitude moins négative face aux barrières que les entreprises novices, parce qu'elles savent mieux s'informer et qu'elles font aussi une meilleure gestion des risques qu'elles sont plus aptes à identifier (St-Pierre, 2010).

Les secteurs d'activité

Les résultats des études diffèrent selon les secteurs d'activité pris en compte dans les recherches. Pour Leonidou (2000), toutefois, les secteurs d'activités n'ont pas d'influence significative sur la perception des barrières à l'exportation. Les différences significatives observées concernent les contraintes liées aux ressources et les pressions concurrentielles. Les entreprises commerciales sont beaucoup plus sensibles que les entreprises industrielles concernant ces deux facteurs. Dans le même sens, Le et Luong (2009) affirment la sensibilité plus élevée des PME commerciales face aux barrières notamment en ce qui concerne les réglementations étrangères jugées trop restrictives, le risque politique, les difficultés en matière de service-après-vente, la situation économique des pays étrangers, la nécessité d'adapter les produits aux normes et standards étrangers et les difficultés dans la communication internationale.

Par contre, la barrière relative au manque de compétitivité affecte beaucoup plus les entreprises industrielles que les entreprises commerciales (Da Silva, 2001). Ce facteur regroupe trois variables dont les coûts avantageux des concurrents locaux, la forte compétition sur le marché étranger et les coûts élevés des transports et de l'assurance.

L'étendue géographique de l'activité d'exportation

L'étendue géographique, c'est-à-dire le nombre de pays où l'entreprise exporte, a un impact sur la perception des barrières à l'exportation. Les entreprises qui adoptent une stratégie de concentration sur un marché, c'est-à-dire qu'elles n'agissent que sur un seul marché, sont plus vulnérables aux barrières telles qu'un personnel à l'exportation inadéquat, des difficultés de trésorerie, le manque de vision à l'international du dirigeant (Leonidou, 2000). Pour leur part, les PME agissant sur plusieurs marchés ressentent beaucoup plus les barrières sur la difficulté à assurer un service-après-vente, les difficultés à connaître les habitudes des consommateurs étrangers, le taux de change défavorable, le manque de fonds de roulement et les réglementations étrangères restrictives (Le et Luong, 2009).

2.4.3. Synthèse des barrières à l'exportation

Après avoir fait le tour des études sur les barrières à l'exportation, nous avons procédé à l'identification des barrières les plus significatives et les plus citées par les différents auteurs pour élaborer notre cadre conceptuel. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur les barrières énumérées par Leonidou (2000) et Ortiz et Ortiz (2008) pour élaborer une liste des facteurs pouvant entraver les activités d'exportation. En tout, nous avons recensé 30 barrières à l'exportation. Puis nous avons rapporté dans le tableau (6) suivant les barrières les plus significatives données par les résultats des travaux antérieurs. Le tableau 6 récapitule les résultats les plus significatifs de neuf études effectuées dans différents contextes par Leonidou (1995c, 2000, 2004), Da Silva (2001), Ahmed *et al.*, (2004), Neupert *et al.*, (2006), Ortiz et Ortiz (2008), Runtihinda (2008) et Le et Luong (2009). Les études faites par ces auteurs montrent que huit des 30 barrières recensées par Leonidou (2000) et Ortiz et Ortiz (2008) sont non significatives.

Tableau 6: Les barrières les plus significatives par les différents auteurs dans les études antérieures

Barrières à l'exportation	Leonidou 1995c	Leonidou 2000	Da Silva 2001	Ahmed <i>et al.</i> , 2004	Leonidou 2004	Neupert <i>et al.</i> , 2006	Ortiz et Ortiz 2008	Runtihinda 2008	Le et Luong 2009	Fréquence
Information insuffisante pour localiser/analyser les marchés	●	●			●		●	●	●	6
Méconnaissance/absence des aides gouvernementales à l'exportation	●	●	●	●				●		5
Insuffisance de fonds de roulement pour financer les exportations	●		●	●					●	4
Forte concurrence sur les marchés étrangers	●	●	●	●						4
Difficulté de rejoindre les prix des compétiteurs à l'étranger	●	●			●			●		4
Risque dû à la variation des taux de change	●		●		●			●		4
Coûts élevés de transport et de fret			●		●			●		3
Barrières douanières aux exportations		●		●					●	3
Difficulté d'obtenir une représentation adéquate à l'étranger				●	●				●	3
Manque de temps des gestionnaires pour s'occuper de l'exportation	●		●					●		3
Manque de personnel dédié aux activités d'exportation								●	●	2
Instabilité politique dans les pays visés		●			●					2
Exigence bureaucratique du pays d'origine			●				●			2
Méconnaissance des bénéfices économiques et non économiques que peut procurer l'exportation							●			1
Manque d'information sur les opportunités pour le produit sur les marchés extérieurs					●					1

Tableau 6 : Les barrières les plus significatives par les différents auteurs dans les études antérieures (suite)

Barrières à l'exportation	Leonidou 1995c	Leonidou 2000	Da Silva 2001	Ahmed <i>et al.</i> , 2004	Leonidou 2004	Neupert <i>et al.</i> , 2006	Ortiz et Ortiz 2008	Runtihinda 2008	Le et Luong 2009	Fréquence
Coût financier élevé des modes de paiement à utiliser dans les opérations internationales							●			1
Manque d'expertise dans les activités internationales chez les banques des PME							●			1
Réseau limité des banques des PME							●			1
Barrières liées à la normalisation et à l'homologation du produit, ou barrières sanitaires, phytosanitaires ou autres			●							1
Différences dans les habitudes d'utilisation du produit par les clients étrangers					●					1
Coût d'adaptation du produit pour son exportation				●						1
Manque de capacité de production de l'entreprise						●				1
Différences linguistiques avec les pays visés par l'exportation										0
Différences culturelles avec les pays visés par l'exportation										0
Difficulté logistique										0
Valeur élevée de la monnaie										0
Risque de perdre de l'argent en vendant à l'étranger										0
Réglementation étrangère restrictive										0
Difficile d'assurer un SAV à l'étranger										0
Difficulté de communication à l'international										0

D'après le tableau 6, l'information insuffisante pour localiser/analyser les marchés est la barrière la plus significative selon les auteurs (Leonidou 1995c, 2000, 2004 ; Ortiz-Ortiz, 2008 ; Runtihida, 2008 ; Le et Luong, 2009) suivie par la méconnaissance/absence des aides gouvernementales à l'exportation (Leonidou 1995c, 2000 ; Da Silva, 2001 ; Ahmed *et al.*, 2004 ; Runtihida, 2008). Les différences linguistiques et culturelles avec les pays visés par l'exportation, les difficultés logistiques, la valeur élevée de la monnaie, le risque de perdre de l'argent en vendant à l'étranger, la réglementation étrangère restrictive, la difficulté d'assurer un service après-vente (SAV) à l'étranger et la difficulté de communication à l'international sont les barrières les moins influentes sur la décision des dirigeants quant à l'activité d'exportation.

2.4.4. Classification des barrières à l'exportation

De par leur origine, Leonidou (1995b, 1995c, 2004) identifie quatre types de barrières en croisant deux critères dont sa source (interne ou externe) et sa localisation (domestique ou étrangère). Les barrières internes sont celles liées à l'organisation notamment les ressources et la stratégie marketing à l'exportation. Les barrières externes sont les problèmes rencontrés sur l'environnement externe où l'entreprise opère. Les barrières nationales sont les barrières identifiées dans le pays où l'entreprise se trouve et les barrières du marché étranger sont les obstacles trouvés sur les marchés à l'étranger où l'entreprise a déjà opéré ou prévoit opérer dans le futur. Cette typologie devrait faire l'objet de reclassement au niveau des facteurs externes-domestiques. En effet, cette catégorie n'a pris en compte que les barrières sur les procédures et l'assistance gouvernementale. Or, certaines barrières à l'exportation, entre autres les obstacles liés à l'accès à l'information internationale, au financement (externe) de l'exportation, au recrutement de personnel qualifié dédié à l'exportation, sont plutôt du ressort de l'environnement externe de l'entreprise dont la localisation est dans le pays d'origine.

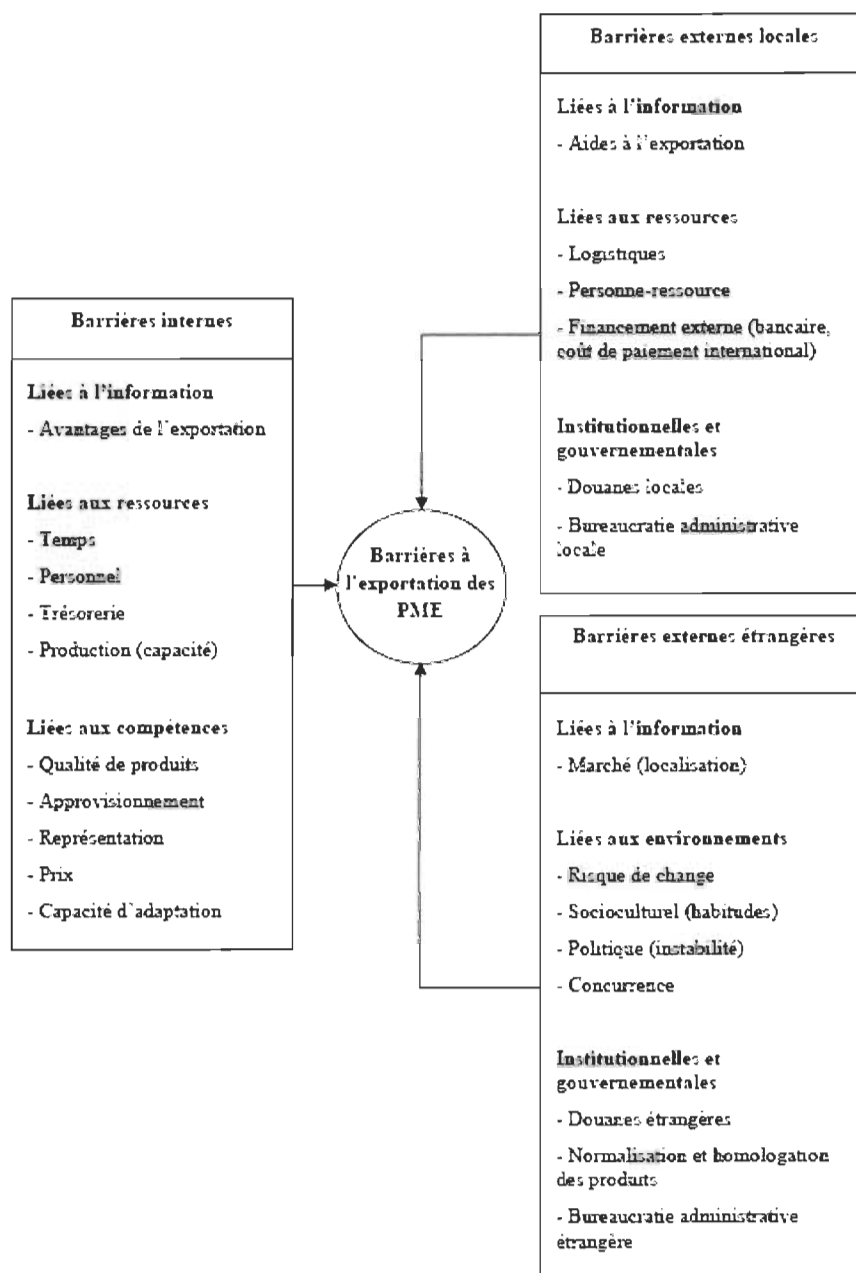
Dans l'objectif de dresser un classement intégré des barrières, Ortiz et Ortiz (2008) les ont regroupées en quatre facteurs : les barrières liées à la connaissance, les barrières liées au processus, les barrières liées aux moyens et les barrières exogènes. Cette typologie nous semble plus intéressante et ces auteurs ont réussi à valider les facteurs proposés.

Ces critiques nous amènent à proposer un cadre conceptuel plus approprié au contexte de notre étude.

2.5. LE CADRE CONCEPTUEL

Afin de pouvoir élaborer notre cadre conceptuel, nous proposons de classer les barrières en différentes dimensions. En se basant sur la classification de Leonidou (1995c et 2004), notre cadre conceptuel sera élaboré selon l'origine (interne ou externe), la localisation (locale ou étrangère) et la nature des barrières identifiées (liées à l'information, liées aux ressources et aux contraintes institutionnelles et gouvernementales). Ce cadre conceptuel est présenté à la figure 8.

Figure 8 : Le cadre conceptuel des barrières à l'exportation des PME



Les barrières identifiées peuvent être classées en trois groupes en tenant compte de leur origine et de leur nature.

2.5.1. Les barrières internes à l'entreprise

Les barrières internes englobent toutes les barrières liées à l'entreprise qui peuvent être catégorisées en trois groupes selon leur nature dont celles liées à l'information, aux ressources et aux compétences.

Dans les barrières liées à l'information, nous pouvons y inclure toutes les barrières que peuvent rencontrer les PME pour identifier, accéder et acquérir des informations relatives aux activités d'exportation. Ramangalahy (2001) soutient que la maîtrise de l'information et savoir lier ces informations aux marchés assurent un succès aux entreprises. Ceci a été confirmé par Lemaire (2003) en insistant sur l'importance des informations tout au long du processus d'exportation afin de pouvoir répondre en permanence aux besoins qui s'expriment. Ortiz et Ortiz (2008) considèrent également la méconnaissance des avantages à l'exportation comme barrière interne à l'entreprise. Les auteurs soutiennent que les perceptions des dirigeants quant aux bénéfices découlant de l'exportation sont un facteur déterminant pour commencer ou développer l'activité (Ortiz et Ortiz, 2008). Ainsi, dans le cas où un dirigeant détient des informations lui assurant des avantages liés à l'activité, il pourrait avoir une perception favorable vis-à-vis de l'exportation.

L'activité d'exportation requiert également des ressources humaines, financières et technologiques (Lubrowicz *et al.*, 1984 ; Lemaire, 2003). De ce fait, l'indisponibilité, l'insuffisance et l'inefficience des ressources constituent une barrière à l'exportation pour l'entreprise. Ortiz et Ortiz (2008) confirment que le besoin de disposer de divers moyens afin d'affronter les difficultés liées à l'activité d'exportation a été évoqué comme l'une des causes empêchant les PME d'accéder aux marchés internationaux. Selon Laghzaoui (2009), les ressources jouent un rôle central que ce soit en amont, en tant que stimulus ou barrière intervenant dans la décision d'internationalisation, ou en aval, toujours jouant le rôle de stimulus ou barrière mais cette fois influençant le rythme du processus (maintenir, développer ou arrêter). Parmi les barrières liées aux ressources identifiées dans les études antérieures, nous avons recensé le manque de temps du dirigeant à s'occuper de

l'activité d'exportation (Leonidou, 1995c ; Da Silva, 2001 ; Runtihinda, 2008), le manque de personnel (Runtihinda, 2008 et Le et Luong, 2009), l'insuffisance de fonds de roulement (Leonidou 1995c ; Da Silva, 2001 ; Ahmed *et al.*, 2004 ; Le et Luong, 2009). Le dirigeant joue un rôle crucial dans la prise de décision d'entamer ou développer l'activité d'exportation. D'ailleurs, dans les PME, les décisions d'affaires sont souvent prises par le dirigeant lui-même qui préfère développer les activités dans le pays d'origine que de consacrer du temps pour l'exportation, surtout lorsque la demande nationale est suffisante pour satisfaire ses objectifs. Ceci est d'autant plus évident pour le dirigeant qui a une aversion plus forte au risque lié aux activités internationales alors que le profit peut être moindre (Leonidou, 2004). Toutefois, il est pertinent d'indiquer que même avec un dirigeant disposé à s'engager dans l'exportation, la compétence du personnel est tout autant importante. Le problème relatif au personnel peut être le manque de compétence et d'expertise en commerce international comme la documentation, la logistique, la langue de communication (Leonidou, 1995c). Pour ce qui est du financement, l'exportation est un cycle d'affaire dont la durée est plus longue d'où la nécessité d'un « coussin » financier assez conséquent, surtout pour les PME.

Les barrières liées aux compétences englobent tous les obstacles à l'exportation qui font référence à un manque de compétences au niveau de l'entreprise. La revue de littérature nous amène à inclure dans cette catégorie l'incapacité d'offrir des prix compétitifs (Leonidou, 1995c, 2000 ; Da Silva, 2001 ; Ahmed *et al.*, 2004), la difficulté de trouver une représentation adéquate à l'étranger (Ahmed *et al.*, 2004 ; Leonidou, 2004 ; Le et Luong, 2009). En outre, il y a le manque de capacité de production qui est dans le domaine de production. Par contre, le coût d'adaptation de produit pour répondre aux exigences des marchés étrangers embrasse en même temps le marketing, la production et l'organisation même de l'entreprise.

2.5.2. Les barrières externes locales

Les barrières externes locales font référence aux facteurs reliés à l'environnement externe de l'entreprise dans le pays d'origine qui peuvent être liées à l'information, aux ressources ou dans le cadre institutionnel et gouvernemental.

Pour celles concernant l'information, les études antérieures ont relevé que le manque ou l'absence des informations sur les aides gouvernementales est la barrière la plus citée dans cette catégorie (Leonidou 1995c, 2000 ; Da Silva, 2001 ; Ahmed *et al.*, 2004 ; Runtihinda, 2008). Le problème réside surtout dans la détermination de sources d'informations fiables pour les PME. D'ailleurs, elles ne savent pas vraiment la nature des informations à chercher même si elles y ont accès (Leonidou, 2001). Or, comme l'activité d'exportation est une activité comportant des risques, le soutien des pouvoirs publics pourrait présenter un facteur de motivation en soi pour les PME.

Concernant les ressources, le financement reste une barrière importante pour les PME. L'insuffisance de financement externe demeure une problématique en soi. En outre, le manque de personnel qualifié dans les banques représente également un obstacle à démarrer ou à développer l'activité (Ortiz et Ortiz, 2008). L'exportation engendre des opérations complexes nécessitant une expérience internationale des banques locales (Ortiz et Ortiz, 2008), de sorte qu'un manque d'expérience de leur part constitue une barrière pour les PME désirant œuvrer sur les marchés étrangers. Cependant, la barrière la plus souvent identifiée par les auteurs dans cette catégorie est liée au coût de transport et de fret (Da Silva, 2001 ; Leonidou, 2004 ; Runtihinda, 2008). Accéder aux marchés étrangers implique généralement une hausse de coût de livraison et de transport dans le cas où ces marchés sont plus éloignés géographiquement que le marché local (Albaum et Duerr, 2008). Par ailleurs, la livraison nécessite également une couverture d'assurance supplémentaire menant à une hausse des coûts qui va se répercuter sur les clients, mettant en danger la compétitivité des PME (Leonidou, 2004).

Quant aux barrières d'ordre institutionnel et gouvernemental, elles se réfèrent aux barrières liées aux réglementations, aux législations régissant l'activité d'exportation, elles peuvent être des normes ou des exigences fiscales, douanières ou administratives imposées aux entreprises exportatrices. Les études antérieures ont relevé que la complexité des procédures douanières (Leonidou, 2000 ; Ahmed *et al.*, 2004 et Le et Luong, 2009), la lourdeur administrative imposée par le pays d'origine (Da Silva, 2001 et Ortiz et Ortiz, 2008) ainsi que l'absence d'incitations et/ou d'assistance des gouvernements (Ahmed *et al.*, 2004) sont les obstacles qui sont les plus marquants pour les PME.

2.5.3. Les barrières externes étrangères

Les barrières externes sont celles liées à l'environnement de l'entreprise, mais contrairement aux barrières locales, elles sont rencontrées dans le pays où elle exporte ou envisage d'exporter.

La barrière étrangère liée à l'information à laquelle les auteurs ont fait référence le plus souvent est le manque d'information pour analyser et/ou localiser les marchés potentiels (Leonidou 1995c, 2000, 2004 ; Ortiz et Ortiz, 2008 ; Runtihinda, 2008 ; Le et Luong, 2009). D'ailleurs, parmi les barrières recensées dans notre revue de littérature, elle a été la plus citée, ce qui peut présenter un très sérieux handicap pour les PME vu leurs ressources limitées.

En ce qui concerne les barrières liées à l'environnement économique, politique et culturel de l'entreprise, la difficulté à faire face à la forte concurrence dans le pays hôte (Leonidou, 1995c, 2000 ; Da Silva, 2001 ; Ahmed *et al.*, 2004) est le facteur inhibiteur le plus influent. Viennent ensuite le risque de change (Leonidou, 1995c, 2004 ; Da Silva, 2001 ; Runtihinda, 2008) et l'instabilité politique (Leonidou 2000, 2004). La différence dans les habitudes d'utilisation des produits (Leonidou, 2004) a été citée mais paraît être une barrière avec une intensité plus modérée.

Dans le cadre institutionnel et gouvernemental, seules les barrières liées à l'homologation et la normalisation des produits ont été évoquées par les chercheurs (Da Silva, 2001).

Après la présentation de la littérature, un cadre conceptuel regroupant les barrières selon son origine, sa localisation et sa nature a été élaboré. À l'aide de ce cadre conceptuel et de la méthodologie présentée dans le chapitre suivant, nous allons essayer de répondre à la question de recherche :

Quelles sont les raisons qui freinent les PME malgaches à s'engager ou à intensifier de façon soutenue leur engagement dans les activités d'exportation ?

CHAPITRE 3: MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans le présent chapitre, nous allons exposer la méthodologie de recherche adoptée pour répondre à la question de recherche ainsi que pour atteindre les objectifs spécifiques de notre étude.

Ce chapitre méthodologique est divisé en cinq sections : 1) stratégie de recherche, 2) unité d'analyse et échantillonnage, 3) collecte de données, 4) outils et méthode d'analyse et 5) considérations éthiques.

3.1. LA STRATEGIE DE RECHERCHE

Notre sujet de recherche est un thème peu analysé, pour le cas de Madagascar, dont nous ne sommes pas en mesure d'établir un portrait à partir des connaissances existantes, ce qui confère à notre étude un statut d'étude exploratoire (Gauthier, 2009). La stratégie de recherche la mieux adaptée pour une question de recherche exploratoire est l'étude de cas (Gauthier, 2009) dont le but est d'analyser en profondeur des phénomènes dans leur contexte et dans leur histoire.

La démarche générale adoptée sera une approche inductive. Nous reconnaissons que même s'il existe un cadre conceptuel préliminaire dans notre étude, notre but principal est de laisser parler le terrain. D'ailleurs, D'Amboise (1997) légitime l'utilisation de l'approche inductive dans le cas où « le chercheur est véritablement préoccupé par les pratiques de création et de gestion dans le domaine des PME, s'il veut plutôt laisser parler le terrain. Son objectif est de découvrir ce qui se passe » (p.31). Tout au long de cette étude, nous tenterons de garder l'esprit ouvert à toute information avec un minimum d'idées préconçues afin d'être plus réceptif à la réalité qui va émerger de cette observation.

Notre paradigme de recherche s'inscrira dans le paradigme constructiviste. La connaissance prend forme dans l'interaction chercheur-sujet de recherche. Le constructivisme « rejette ainsi l'idée que la réalité puisse posséder une existence autonome en dehors du chercheur » (Baumard, 1997, p.3). Selon Le Moigne (1990), les sciences de gestion se définissent par leur projet dans le but de construire des modèles de gestion.

Ainsi, nous préconisons une stratégie de recherche par entrevue semi-dirigée avec des questions ouvertes et générales pour laisser libres les répondants afin de capter les facteurs qui vont émerger spontanément de leurs discours. Nous en déduisons que les éléments qui reviennent fréquemment dans le discours des répondants sont ceux auxquels ils accordent une grande importance. Cette approche est idéale dans une perspective interprétative et constructiviste selon Gauthier (2009). L'auteur définit cette approche comme :

Une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence (Gauthier, 2009, p. 339).

En outre, elle donne la possibilité d' « établir une relation de confiance entre l'interviewer et le répondant, qui sera nécessaire afin [...] d'approfondir pleinement certains points de l'entrevue » (Vallerand et Hens, 2000).

3.2. L'UNITE D'ANALYSE ET L'ECHANTILLONNAGE

3.2.1. L'unité d'analyse

Les PME exportatrices et non exportatrices seront notre unité d'analyse. Notons que dans le cadre de cette étude, nous retenons la définition d'une PME donnée par la Commission Européenne pour les pays en développement, c'est-à-dire une entreprise qui emploie moins de 100 salariés (Commission Européenne, 2005).

La source de données que nous allons exploiter est la banque de données de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Madagascar sous la tutelle du Ministère du Commerce.

3.2.2. L'échantillonnage

Notre échantillon sera constitué à partir d'une liste des entreprises remplissant les critères des PME donnés précédemment, c'est-à-dire, ayant un effectif de moins de 100 employés.

Comme échantillon, nous retiendrons 30 PME dont 10 PME exportatrices expérimentées, 10 PME exportatrices novices et 10 PME non exportatrices. Compte tenu de la portée de notre recherche, des contraintes liées au temps et au budget, un échantillon non probabiliste de PME manufacturières localisées à Antananarivo (capitale de Madagascar) a été préconisé. Nous avons eu recours à l'échantillonnage théorique. Selon Savoie-Zajc (2007), cette pratique d'échantillonnage combinée avec le mécanisme de comparaison constante constitueront des outils pour un chercheur qui veut comprendre et théoriser à propos d'un phénomène donné. Glaser et Strauss (1967 dans Savoie-Zajc, 2007) ont clarifié la notion d'échantillonnage théorique en soutenant que :

C'est un processus de collecte de données en vue de formulation d'une théorie grâce auquel le chercheur mène simultanément les opérations de collecte, de codification et d'analyse dans le but de décider de l'orientation à donner à la collecte de données pour guider la formulation de la théorie émergente (Glaser et Strauss, 1967 dans Savoie-Zajc, 2007, p. 107).

En outre, le mécanisme de comparaison est indispensable dans un échantillonnage théorique comme il est stipulé ci-haut. Nous tenterons de recueillir des données auprès des groupes plus ou moins différents d'où notre choix d'approcher les PME selon trois types de comportements face à l'exportation. L'échantillonnage théorique avec le mécanisme de comparaison permettra notamment d'atteindre les buts suivants selon Glaser et Strauss (1967) (tableau 7).

Tableau 7 : L'échantillonnage théorique et le mécanisme de comparaison

<i>Différences selon les groupes</i>	<i>Rapport entre les catégories</i>	
	<i>Recherche de convergence</i>	<i>Recherche de divergence</i>
Minimisés Niveau de la théorie substantive	- vérifier l'utilité de la catégorie	- identifier des différences fondamentales dans l'application des hypothèses d'interprétation : nuancer l'interprétation
	- générer les propriétés de base	
	- nuancer les propriétés selon des degrés d'application	- établir des frontières aux catégories : instances essentielles
	- identifier des constantes entre des groupes différents	- développer de façon dense les propriétés des catégories
Maximisés Niveau de la théorie formelle	- assurer une envergure et de la robustesse dans l'interprétation et la conceptualisation	- intégration à un niveau plus général les catégories et leurs propriétés
		- formuler la théorie à un niveau plus général : puissance explicative

Source: Glaser et Strauss, 1967

3.3. LES OUTILS ET LA COLLECTE DE DONNEES

La collecte de données se déroule à Madagascar, plus précisément à Antananarivo.

Un guide d'entretien, présenté en annexe, est remis au responsable de chaque PME avant la date d'entrevue. Ce guide comprend tous les détails de l'entrevue et les questions à poser. Le guide d'entretien d'une PME exportatrice (annexe A) diffère de celui d'une PME non exportatrice (annexe B).

Le guide d'entretien des PME exportatrices comporte cinq sections. La première section se focalise sur des informations générales sur l'entreprise et comporte des questions fermées. La seconde se penche sur les activités d'exportation dont le but est de retracer le chemin parcouru par l'entreprise depuis la décision d'exporter. Ensuite, la section trois traite des barrières à l'exportation. La quatrième section est axée sur les informations sur le dirigeant notamment ses parcours académiques et professionnels, ses expériences, ses objectifs par rapport au développement de l'entreprise, ses relations. Et la cinquième section cherche à comprendre la particularité de Madagascar sur différents plans (politique, culturel, géographique et autres) et ses impacts sur les activités d'exportation.

Quant au guide d'entretien des PME non exportatrices, il comporte cinq sections dont les informations générales, les points de vue de l'entreprise face à l'exportation, les barrières à l'exportation, le profil du dirigeant et les particularités de Madagascar. La seconde section cherche à comprendre comment le dirigeant voit les activités d'exportation. En ce qui concerne les barrières, on cherche à identifier les facteurs expliquant pourquoi l'entreprise n'exporte pas.

Une date pour réaliser l'entrevue est convenue préalablement avec le dirigeant principal ou toute autre personne désignée par ce dernier. L'entrevue en soi dure au maximum 60 minutes et la discussion est enregistrée afin de mieux exploiter les réponses obtenues.

3.4. LA METHODE D'ANALYSE

Chaque entrevue, d'une durée approximative d'une heure, est transcrite intégralement. Cependant, certaines parties sont éliminées de la transcription comme la présentation préliminaire expliquant l'objectif de l'entrevue, la permission de faire un enregistrement vocal, l'engagement de la confidentialité et les remerciements à la fin. La première partie du questionnaire décrivant le profil de l'entreprise ne figure pas dans la transcription également. Les transcriptions ainsi obtenues servent d'unité d'analyse.

Notre grille de codage est basée sur le cadre conceptuel tel qu'il est décrit dans le chapitre précédent. Toutefois, cette grille pourrait être révisée en tenant compte des entrevues et des réponses qui vont émerger de la part des répondants. Le codage est effectué à l'aide du logiciel Atlas.ti, spécialement conçu pour les analyses qualitatives. C'est un puissant instrument pour l'analyse qualitative dont l'objectif est d'offrir des outils nécessaires à un véritable travail d'analyse et d'interprétation. Ainsi, il permet d'organiser, d'extraire, de comparer et de synthétiser les données de manière flexible et à plusieurs niveaux.

Notre méthode d'analyse est l'analyse de contenu. Selon Gauthier (2009), l'analyse de contenu est « un ensemble de démarches méthodologiques recourant à des méthodes et des techniques utilisées en vue d'interpréter des documents dans le but de connaître la vie sociale » (p.416). Avec cette méthode, nous essayons d'identifier les barrières relatives à l'activité d'exportation tout en analysant les perceptions de ces barrières par nos répondants.

L'analyse des données se fait comme suit. Pour l'analyse contextuelle, nous procédons à une recherche documentaire (Fourmann, 2003; MEFB, 2004; SADC, 2008; Banque mondiale, 2009; INSTAT, 2010) pour le cas de Madagascar et nous intégrons la partie du questionnaire portant sur la particularité multidimensionnelle du pays pour appuyer notre analyse. Concernant les aspects organisationnels, nous appuyons sur la première partie du questionnaire. Quant aux activités

d'exportation, la seconde partie du questionnaire est analysée pour faire émerger la perception des répondants.

En ce qui concerne les barrières à l'exportation, l'analyse se fait comme suit. Nous procédons en premier lieu à un dénombrement des fréquences d'utilisation des barrières énoncées. Ceci est pertinent pour notre analyse vu que les questions à poser durant l'entrevue sont des questions ouvertes laissant ainsi place à une évocation spontanée des répondants. En nous basant sur la théorie enracinée, nous pouvons avancer qu'une barrière est importante si elle revient fréquemment. À la fin de notre analyse, nous faisons une comparaison des résultats ainsi obtenus entre les PME exportatrices et les non exportatrices, puis selon les aspects organisationnels relatés dans notre revue de littérature qui sont la taille, l'expérience à l'exportation et l'étendue géographique de l'activité d'exportation.

À partir de ces analyses, nous pouvons faire émerger une typologie des barrières à l'exportation perçues par les PME à Madagascar.

3.5. LES CONSIDERATIONS ETHIQUES

Selon les exigences de l'Université du Québec à Trois-Rivières dans le cadre d'une recherche, notamment la collecte de données, nous demandons un « certificat d'éthique pour une recherche avec des êtres humains » et nous nous engageons à respecter la confidentialité des informations recueillies. Une copie de la lettre de confidentialité (annexe C) est adressée au responsable de chaque PME participant à l'enquête.

CHAPITRE 4: PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

4.1. LA BASE DE DONNÉES

Après avoir procédé à la collecte de données sur le terrain, notre base de données est constituée de neuf (9) PME exportatrices dont quatre (4) entreprises exportatrices novices et cinq (5) expérimentées ainsi que dix (10) PME non exportatrices. L'échantillonnage prévu n'a pas pu être atteint dû à des difficultés rencontrées sur le terrain. Le profil des entreprises enquêtées est présenté dans l'annexe (annexe D). Afin de garder leur anonymat, nous les avons identifiées en EX1 à EX9 pour les exportatrices et NE1 à NE10 pour les PME non exportatrices.

Madagascar est en pleine crise politique engendrant des crises sociales et économiques au moment où nous avons fait notre collecte de données. Suite à cela, les relations économiques bilatérales ou/et multilatérales ont été suspendues. Mais le plus grand impact de la crise fut l'interruption de l'accord AGOA avec les États-Unis qui est au deuxième rang du classement des clients de Madagascar après la France. Ainsi, à part la récession économique mondiale, les activités du secteur privé subissent des conséquences néfastes. Le secteur d'exportation est en pleine perturbation et enregistre une perte d'emplois importante de l'ordre de 228 000 emplois (Banque mondiale, 2009). Cette perte d'emploi s'explique par la fermeture de plusieurs entreprises avec une chute de l'ordre de 24% de l'exportation par rapport à 2008 (INSTAT, 2010).

À cause de cette situation, nous avons eu du mal à trouver des entreprises intéressées à participer à notre étude. D'ailleurs, une des difficultés rencontrées sur le terrain est également la réticence des dirigeants à passer l'entrevue. Et même parmi ceux qui ont accepté d'y participer, 10 ont refusé d'être enregistrés. Cette situation pourra se refléter sur la précision des informations consignées lors des entretiens, celles-ci ayant été consignées manuellement.

4.2. LES INFORMATIONS GÉNÉRALES

4.2.1. Les entreprises exportatrices

Pour les entreprises exportatrices, en moyenne elles sont créées depuis 12 ans (allant de 4 ans à 30 ans) avec une expérience à l'international tournant autour de 9 ans (de 3 ans à 20 ans). Les exportatrices novices sont celles qui ont entrepris l'activité d'exportation depuis moins de 5 ans. Tandis que les exportatrices expérimentées sont sur le marché international depuis une période supérieure à 5 ans. Les entreprises exportatrices expérimentées ont commencé leur activité internationale depuis en moyenne 14 ans (variant de 7 ans à 20 ans). Les zones destinataires sont généralement l'Europe (huit sur les neuf répondants), il y a 2 entreprises qui exportent en même temps aux États-Unis, 2 vers l'Afrique du Sud et 2 en Asie.

Les entreprises exportatrices sont de taille modeste avec 38 employés en moyenne. Les expérimentées ont plus de 50 employés permanents et il y a trois entreprises qui ont une étroite collaboration avec des associations locales pour l'élevage ou la plantation et la collecte des matières premières. La langue parlée au sein des entreprises est majoritairement la langue nationale. Cependant, pour les affaires internationales, toutes les entreprises utilisent le français et l'anglais, alors que 4 des 9 entreprises ont des étrangers au sein de leur personnel ressource.

Leurs activités sont très variées et elles exportent plus de 50% de leur production. Aucune des entreprises interviewées n'a de département de recherche et développement au sein de leur organisation. L'innovation vient plutôt des demandes des clients, en fonction de leurs commandes, qui ne sont pas toujours régulières. Seules deux entreprises dans le domaine agroalimentaire et des huiles essentielles font une activité d'exportation régulière. Deux entreprises dans le domaine du textile et une dans la bijouterie sous-traitent une partie de leurs activités (moins de 20%).

Les dirigeants des entreprises exportatrices ont tous des expériences à l'international que ce soit en poursuivant leurs études à l'étranger, en voyageant pour affaires ou autres, ou encore durant leur occupation antérieure. D'ailleurs, trois des neuf répondants ont affirmé qu'il est difficile d'entreprendre une activité internationale en n'ayant aucune expérience à l'international et n'ayant pas voyagé à l'extérieur. Six d'entre eux font partie des associations d'affaires dont la Chambre de Commerce et d'Industrie France-Madagascar ou autres associations caritatives telles le Rotary Club. Concernant leurs formations, ils ont suivi des études universitaires à l'exception d'un seul qui a un diplôme d'étude secondaire mais a pu parfaire ses connaissances grâce à des formations de courte durée. Concernant ce point, deux de nos répondants ont insisté sur l'importance de l'éducation pour faire des affaires surtout sur le plan international et la nécessité de suivre des formations pour se mettre à jour. Sur les objectifs pour l'entreprise, ils souhaitent accroître leur chiffre d'affaires en pénétrant d'autres marchés, en développant d'autres activités, en élargissant leur champ d'activité comme choisir l'implantation d'une usine à l'étranger au lieu d'exportation de produits finis, en concrétisant des partenariats d'affaires avec des investisseurs étrangers. Seul un répondant s'est montré pessimiste quant à la poursuite des activités suite au problème politique qui sévit dans le pays.

4.2.2. Les entreprises non exportatrices

L'âge moyen des entreprises non exportatrices est de 8 ans, elles sont donc plus jeunes que les entreprises exportatrices. Leur taille est aussi plus modeste avec un effectif compris entre 5 à 18 employés. Aucune entreprise n'a de personnel étranger au sein de son organisation.

Leurs activités sont très variées, allant de la transformation des engrais organiques, les meubles de décoration et la marqueterie, les chaussures, l'huile essentielle, le textile (broderie, confection de pull, confection de lingerie). Leur type de marché est un marché de masse sauf pour la broderie et la lingerie qui sont des

produits haut de gamme et les chaussures constituant un produit de niche. Tout comme les entreprises exportatrices, elles ne possèdent pas de département de recherche et développement au sein de leur structure. Par contre, les dirigeants affirment qu'il y a de l'innovation dans leurs produits, et ce surtout afin de répondre aux besoins des clients. Les langues d'échange pour toutes les entreprises sont le français et le malgache.

Deux dirigeants sur 10 ont suivi des études universitaires à l'étranger. Six d'entre eux ont déjà voyagé à l'étranger et un seul est engagé dans des associations d'affaires ou caritatives. Huit sur les dix ont suivi des études supérieures dont la majorité est dans le domaine de l'administration, de la comptabilité et de la finance. Leurs objectifs en terme de croissance d'entreprise est d'augmenter le chiffre d'affaires en restant sur le marché local. Seuls deux dirigeants ont manifesté leur volonté de prendre de l'expansion sur les marchés étrangers. Un dirigeant a même entrepris un voyage à l'étranger dans le but de détecter des marchés potentiels.

Une comparaison de profil des entreprises interrogées ainsi que le profil des dirigeants d'entreprise est présentée dans les tableaux qui suivent (tableau 8 et tableau 9).

Tableau 8 : Comparaison du profil des entreprises enquêtées

	Exportatrices novices (4)	Exportatrices expérimentées (5)	Non exportatrices (10)
Age	4-9 ans	7-30 ans	3-20 ans
Nombre d'employés	8-25	10-65	5-18
Expériences à l'exportation	3-4 ans	7- 20 ans	N/A
Activités	textile, produits locaux et huiles essentielles, décoration, épicerie fine	agroalimentaire, bijouterie, mine, textile, raphia et haricots secs (black eyes)	engrais biologique, textile, décoration, huiles essentielles, marqueterie, chaussures
Zones destinataires	Europe, îles de l'Océan Indien, Asie et É-U.		N/A
Langue	malgache, français et anglais	malgache, français et anglais	malgache et français
Type de marché	masse et haut de gamme	masse et haut de gamme	haut de gamme, masse, niche
Stade de développement	Croissance variable	Croissance variable	Croissance variable
Pourcentage exportation	40-95%	40-100%	N/A
Taux d'innovation moyen	15%	40%	24%

Tableau 9 : Comparaison du profil des dirigeants

	Exportatrices novices	Exportatrices expérimentées	Non exportatrices
niveau d'études	niveau universitaire	niveau universitaire sauf un qui est de niveau secondaire avec des formations de courte durée	niveau universitaire sauf pour deux répondants qui sont de niveau secondaire
expérience à l'international	Ils ont tous des expériences à l'international (majoritairement des voyages)	Ils ont tous des expériences à l'international (majoritairement des voyages)	deux sur les dix ont une expérience internationale de par des études et des formations. Six ont voyagé à l'étranger
objectifs de croissance	concrétisation de partenariat, développement de nouveaux produits	développement d'autres marchés et/ou d'autres activités, nouvel investissement (usine, moyen de production). Un répondant envisage une baisse de CA après la suppression de l'AGOA	augmentation de chiffre d'affaire (en moyenne 50% dans deux ans) sur le marché local sauf pour deux entreprises qui envisagent d'exporter

4.3. MADAGASCAR

Madagascar est une île de l'Océan Indien, se trouvant au sud-est du continent africain. Cette caractéristique géographique est jugée comme un handicap pour l'activité internationale par certains des répondants. Presque la moitié (9/19) a soulevé que l'éloignement géographique pose un problème pour le bon déroulement de l'activité d'exportation sans toutefois être considéré comme étant un obstacle pour eux.

La population est estimée à 18 millions d'habitants en 2008 avec une croissance démographique avoisinant 3% par an (INSTAT, 2010). C'est une population jeune dont l'âge moyen est de 22 ans. Ceci explique l'abondance de la main-d'œuvre à bon marché qui est un atout pour le pays. Par contre, il manque de main-d'œuvre qualifiée, qui s'explique par le faible taux de scolarisation en secondaire d'environ 20% et par l'insuffisance d'institut professionnel.

Madagascar est un pays à vocation agricole qui a toujours lutté contre la pauvreté depuis son indépendance. Depuis plus de 50 ans, les dirigeants successifs de la grande île ont tenté de résoudre le problème de pauvreté du pays avec chacun leur plan idéologique respectif (Fourmann, 2003).

De 1972 à 1980, Madagascar a fermé ses frontières aux capitaux étrangers et en 1981, il commence à entrer dans une économie plus libérale. Cependant, ce n'est qu'en 1996 qu'on assiste à une ouverture des marchés qui a permis de relancer l'économie. Pendant la période de 1971-1995, le pays a connu une baisse de 45% du niveau de vie par habitant. Mais de 1997-2001, Madagascar a amorcé un nouveau cycle axé sur la croissance économique affichant une croissance annuelle moyenne de 4,7% durant cette période (MEFB, 2004).

Cette nouvelle politique économique est accompagnée d'un défi majeur qui est de favoriser l'ouverture à l'investissement direct étranger. Ainsi de 1988 à 1993, un premier programme de privatisation a été élaboré sous la pression des bailleurs de

fonds. Seulement, le résultat a été modeste en dégageant environ 2 millions USD. Le nombre d'entreprises privatisées était de 30 sur les 175 privatisables et 40 ont été liquidées. En 1996, un deuxième programme de privatisation a été entrepris sur une période de cinq ans. Cette fois, le programme a généré une recette nette de 35 millions USD en privatisant 16 entreprises (MEFB, 2004).

Toutefois, en 2002, une crise politique éclate dans la grande île la plongeant encore une fois dans le gouffre de la pauvreté. Ce n'est qu'à la fin de 2002 que la situation s'est rétablie et le nouveau gouvernement a essayé de remettre le pays sur les rails du développement en misant sur les investissements étrangers et les différents partenariats commerciaux bilatéraux ou multilatéraux. Cependant, les exportateurs (4/19, tous les répondants œuvrant dans le domaine du textile) trouvent que l'abondance de ces investisseurs étrangers, comme les zones franches, est un facteur inhibiteur pour leurs activités car ces zones franches sont bénéficiaires des différentes incitations, surtout fiscales, de la part du pouvoir public. De ce fait, ils peuvent offrir des prix plus concurrentiels que les exportateurs locaux. De 2002 à 2008, l'économie a progressé en moyenne de 5% par an et la pauvreté était en baisse (Banque mondiale, 2009). À la fin de 2008, le pays a même enregistré une croissance économique de l'ordre de 7,1% (SADC, 2008).

Seulement, au début 2009, le pays a sombré dans une nouvelle crise politique. Cette instabilité politique s'avère être un problème pour les investisseurs tant étrangers que nationaux. La totalité des répondants (19/19) a soulevé cette instabilité comme étant une particularité ayant une conséquence négative sur les activités internationales.

Une autre caractéristique de Madagascar est aussi la richesse en ressources naturelles et l'abondance des matières premières agricoles. Ceci a été considéré comme un avantage par les participants. Pourtant, le moyen de production reste rudimentaire pour la plupart des petites et moyennes entreprises qui forment le 90% des entreprises. Le faible nombre d'usines de transformation constitue un handicap.

Sur le plan culturel, la forte dominance de la superstition est encore observée dans le pays, ce qui a des conséquences sur la vie économique.

4.4. L'ACTIVITÉ D'EXPORTATION

Comme il a été mentionné dans notre revue de littérature, chaque dirigeant pourrait réagir différemment face à l'activité d'exportation, compte tenu des différents facteurs de motivation. Rappelons qu'il y a ceux qui adoptent une réaction positive que ce soit réactive ou proactive alors qu'il y en a qui adoptent une position de blocage, c'est-à-dire qu'ils sont hostiles par rapport à l'activité d'exportation (Allali, 2003). Ainsi, nous allons observer la perception qu'avaient nos répondants face à l'exportation en analysant leur réaction que ce soit pour les entreprises exportatrices et les non exportatrices.

4.4.1. Les entreprises exportatrices

Pour les entreprises exportatrices, nous allons analyser leur perception à travers leur première expérience à l'exportation, leur situation actuelle et leur atout et les avantages de l'activité.

4.4.1.1. L'élément déclencheur

Concernant l'élément déclencheur, la réception d'une commande non sollicitée reste le facteur le plus important (4/9) pour les entreprises exportatrices corroborant les études antérieures (Gibiat, 1994; Le et Luong, 2009). Cependant, la réception de cette commande a été précédée par d'autres facteurs comme le lancement d'un site internet, les rencontres dans les foires internationales ou dans les salons (3/9). Outre la réception d'une commande, la non disponibilité de marché sur le plan local ou un marché local trop restreint (2/9) a motivé également les

entreprises à exporter comme le cas d'une entreprise agro-alimentaire produisant du foie gras qui ne fait pas partie de la culture gastronomique des malgaches; ou celle travaillant la pierre ammonite à laquelle les clients locaux ne sont pas habitués. Pour ce qui est de la décision de s'introduire sur le marché international, l'étude montre que l'initiative vient à l'unanimité du (des) dirigeant(s) propriétaire(s) avec l'appui du partenaire le cas échéant.

4.4.1.2. Les motivations

Bien que le déclic fut la réception d'une commande étrangère ou encore la taille trop restreinte du marché local, d'autres facteurs poussent les entreprises à exporter. Le résultat que nous trouvons confirme l'étude menée par Gibiat (1994) qui avance que les caractéristiques de produit (la nature et la qualité) (3/9), les objectifs de croissance et de diversification (3/9), ainsi que la taille du marché local (2/9) font partie des facteurs les plus considérés par les entreprises. D'autres facteurs interviennent également comme la croissance rapide de la demande à l'international (2/9), le taux de marge plus intéressant que sur le marché intérieur (2/9) et un autre facteur qui peut être propre au secteur textile qui est l'existence de l'accord économique AGOA avec les États-Unis (1/9). Pour ce dernier, l'interviewé a expliqué que l'entreprise a vu une opportunité à cet accord car il procure des avantages à Madagascar par rapport à d'autres zones comme la Chine. En outre le coût de production, comme la main-d'œuvre est moindre à Madagascar. Aussi, les facteurs internes (propre à l'entreprise) surpassent-ils les facteurs externes (marché et environnement). Selon Leonidou *et al.* (2007), les entreprises stimulées par les facteurs internes peuvent être plus rationnelles et les stratégies de croissance sont mieux planifiées.

4.4.1.3. Les atouts à l'international

Parallèlement aux motivations, nous avons trouvé qu'une fois encore la qualité et la nature des produits sont, pour les répondants, leurs principaux atouts sur

le marché international (6/9). Deux d'entre eux ont mis en exergue que cette qualité fait la réputation des produits artisanaux de Madagascar et la qualité de la main-d'œuvre est aussi un véritable atout. L'originalité de produit est un facteur non négligeable surtout pour les produits artisanaux qui se font en majorité à la main, ainsi que les matières premières uniques telles les pierres précieuses, le foie de canard élevé en liberté et gavage à la main, les épices de Madagascar comme la vanille, etc. Le fait que les produits utilisés soient naturels constitue un avantage pour les entreprises malgaches.

Le principal atout des entreprises malgaches évoqué par les interviewés est le coût moindre de production au pays, surtout au niveau de la main-d'œuvre tel que déjà dit, ce qui leur permet d'offrir un prix compétitif. Il y a également l'ouverture d'esprit des dirigeants et leur flexibilité face aux commandes passées par les clients. Ils ne se limitent pas aux produits offerts par l'entreprise mais s'adaptent aux besoins exprimés par les clients. Pour un répondant œuvrant dans le secteur agroalimentaire, c'est sa capacité à diversifier ses produits et ses marchés suite à un embargo des produits animaliers et dérivés imposé par le marché européen. Enfin, la capacité de saisir les opportunités est jugée être un plus pour les répondants également comme le cas de l'AGOA qui a ouvert une porte pour les entreprises textiles, ou encore l'ouverture du marché asiatique, notamment celui de Dubaï.

D'une manière générale, les entreprises expérimentées considèrent plus le facteur « qualité de produit » comme leur principal atout (5/5). Quant à la différence linguistique, les répondants n'ont aucune difficulté face à cela vu que leurs clients parlent soit le français soit l'anglais.

4.4.1.4. *Les avantages à l'exportation*¹⁴

Sur les avantages à l'exportation, le résultat de notre étude tend à confirmer ce qui a été dit dans notre revue de littérature également. L'avantage le plus cité est l'accroissement du chiffre d'affaires et de marge bénéficiaire obtenue (4/9). Un répondant fait remarquer que le marché international permet de gagner plus de marge que le marché local. Il y a également l'accroissement de volume de production (2/9), ce qui leur permet de bénéficier des économies d'échelle. En outre, l'exportation permet l'amélioration du système de production (2/9) car le marché international exige une qualité supérieure, ce qui n'est pas nécessairement le cas du marché local, ainsi que l'acquisition de nouvel équipement de production. Cette exigence fait en sorte que l'exportation permet de rehausser la réputation et la crédibilité des entreprises (2/9) ainsi que la qualité des produits offerts. Les entreprises gagnent également à l'amélioration de l'efficacité et de la productivité grâce au partage de savoir-faire et de connaissance généré par l'activité (1/9). Deux des répondants soulèvent aussi l'avantage concurrentiel procuré par l'activité car cela leur a permis d'être plus ouverts, plus flexibles et toujours prêts à relever les défis sur le marché (2/9) comme le cas d'une entreprise agroalimentaire après un embargo imposé par leur principal marché. Aussi, l'exportation a permis à une des entreprises enquêtées d'adopter une stratégie d'intégration verticale pour mieux répondre aux exigences des clients comme ce fut le cas d'une entreprise de bijoux. Si au départ l'entreprise ne confectionne que des bijoux, après quelques années d'exportation, d'autres sociétés appartenant au même groupe ont vu le jour ce qui a permis une forte intégration verticale, allant de l'extraction jusqu'au transit des marchandises. L'exportation a fait en sorte aussi que les activités soient mieux planifiées avec la réception régulière des commandes (1/9).

¹⁴ La partie désavantage n'a pas été discutée dans le cadre de notre étude

4.4.2. Les entreprises non exportatrices

Pour les entreprises non exportatrices, nous analyserons leur perception de l'exportation selon leur point de vue quant aux atouts et les avantages que pourrait procurer l'activité, les facteurs qui pourraient les motiver, et les moyens à déployer pour identifier le marché et pour entreprendre l'activité d'exportation.

4.4.2.1. Les atouts à l'international

L'atout principal évoqué par les répondants est la qualité de produit comme ce fut le cas pour les entreprises exportatrices. 6 des 10 répondants ont mentionné ce facteur comme atout en insistant sur la réputation du *label* « made in Madagascar ». Cette qualité de produit est liée à la qualité de la main-d'œuvre si nous nous référons aux activités des entreprises enquêtées. De ce fait, 4 répondants sur 10 mentionnent la qualité de main-d'œuvre ainsi que les compétences des employés comme les atouts des entreprises. La nature du produit jugée différente comme la broderie, la marqueterie, l'habillement utilisant des matières premières originales est également un plus pour les produits que les entreprises proposent selon quatre des dix interviewés. Une fois de plus, le prix compétitif offert par les entreprises peut aussi constituer un atout sur le marché international (3/10). Pour l'entreprise qui fabrique des engrais biologiques, ses atouts sont l'innovation du processus de production, la nature du produit qui est biologique ainsi que sa flexibilité et sa capacité d'adaptation.

4.4.2.2. Les avantages à l'exportation

Concernant les avantages que pourraient leur procurer l'exportation, tous nos répondants s'accordent à dire que cela permettrait d'accroître leur chiffre d'affaires (10/10), le profit (2/10), la trésorerie (3/10) et profiter des économies d'échelle

(1/10). En même temps, 4/10 pensent que l'activité développerait leur entreprise en multipliant la production, et surtout le partenariat et les relations d'affaires et qu'elle ouvrirait l'entreprise à de nouveaux horizons. Elle permettrait d'accroître également la crédibilité de l'entreprise. L'innovation serait de mise avec l'exportation selon 3/10 des répondants afin de répondre aux besoins du marché international mais elle donnerait aussi à l'entreprise l'occasion d'acquérir du savoir-faire selon 4/10 des interviewés. 3/10 feraient en sorte que la qualité de produits soit rehaussée.

En ce qui concerne les avantages et les atouts à l'international, aucune différence majeure n'a été constatée sur les réponses données par les exportatrices et les non exportatrices. Ce qui nous laisse supposer que ces facteurs n'influencent pas beaucoup la décision des dirigeants à entreprendre l'activité ou non.

4.4.2.3. Les motivations

Pour les facteurs qui pourraient stimuler ces entreprises à exporter, à l'unanimité, la réception d'une commande a été évoquée. Une nouvelle opportunité pour une ouverture de marché est perçue comme étant un facteur de motivation pour 8/10 des répondants comme le cas du marché de Dubaï ou encore un accord comme l'AGOA si cela coïncide avec leur activité. Sinon, une capacité de production excédentaire pourrait inciter 2 répondants à chercher à exporter sous condition que le marché local soit saturé. En cas de révision de stratégies de développement, 2/10 des entreprises non exportatrices pourraient envisager l'ouverture vers l'international et ce pour mieux répondre à une volonté de croissance évoquée par 7/10 des répondants. Pour ce qui est de la motivation, les non exportatrices pourraient être plus stimulées par les facteurs externes (réception d'une commande, ouverture de marché) contrairement aux PME exportatrices qui trouvent leurs motivations par les facteurs internes tels la qualité et la nature du produit.

4.4.2.4. Les pays cibles

Concernant les pays visés, 4/10 des entreprises opteraient pour les îles de l'Océan Indien, spécialement l'île de la Réunion et l'île Maurice comme destination. Les raisons évoquées sont la proximité de ces pays demandant ainsi un coût de transport moins cher qu'ailleurs, et la langue utilisée qui est le français. De leur côté, cinq dirigeants sur dix visent la France parce que ce pays s'avère être le premier client étranger de Madagascar, parce qu'ils connaissent la langue et qu'ils y ont de la famille ou des amis sur place pouvant aider à l'exportation, alors qu'un des chefs interviewés œuvrant dans la confection des articles de mode reconnaît la renommée de ce pays en matière vestimentaire. Un répondant voit l'Amérique du Nord et l'Europe Occidentale comme clients potentiels de produits en cas d'exportation parce qu'essentiellement, ces pays ont ce « souci » de consommer des produits biologiques, et qu'ils sont susceptibles d'être plus intéressants en termes de plus-value et de volume de produits à exporter.

4.5. LES BARRIÈRES À L'EXPORTATION

4.5.1. Les entreprises exportatrices

Nous avons identifié 38 barrières à l'exportation au niveau des entreprises exportatrices dont 11 barrières à l'interne, 19 externes locales et 8 externes étrangères (tableau 10).

Tableau 10 : Les barrières identifiées par les entreprises exportatrices (Atlas t.i)

Localisation	Nature	Barrière	Fréquence
Externe étrangères	compétence	difficulté à concurrencer d'autres marchés	1
	environnement	différence culturelle au niveau de l'éthique	1
		activité saisonnière	1
	information	manque d'information sur les concurrents	1
		manque d'information sur les normes internationales	1
	institutionnel	barrière douanière	1
		Embargo	1
		normalisation des produits	1
Externes locales	autres	éloignement géographique	1
		fragilité des PME malgaches par rapport au pays hôte	2
		manque de confiance des clients	1
	environnemental	faible valeur de la monnaie nationale	4
		forte dépendance de la politique et l'économie	2
		instabilité politique	4
	institutionnel	absence d'agence d'aide gouvernementale	4
		manque d'assistance gouvernementale	1
		imposition d'un prix plancher par le gouvernement	2
		lourdeur administrative	1
		manque d'accords régionaux	1
	ressource	coût de communication trop élevé	1
		coût de transport élevé	3
		inexistence de marché financier	1
		inexistence de spécialiste sur le marché de travail	1
		inexistence de système financier adapté aux PME	3
		manque d'infrastructure adéquat	1
		manque de matières premières	6
		problème lié au transport	1
internes à l'entreprise	compétence	difficulté à trouver un marché potentiel	1
	information	manque d'information sur le marché international	2
	ressource	inexistence de département R&D	2
		inexistence de département veille stratégique	2
		manque de département de transit	1
		manque de fonds de roulement	4
		manque de moyen de production	3
		manque de personnel spécialisé	1
		manque de service logistique	1
		manque de temps	1
		problème de main-d'œuvre	1

4.5.1.1. *Les barrières internes*

Neuf des onze barrières à l'interne stipulées par les répondants concernent les ressources de l'entreprise. La barrière la plus citée est le manque de fonds de roulement (4/9) des entreprises exportatrices. L'activité à l'international demande une bonne gestion de trésorerie étant donné le décalage temporel entre la production et l'encaissement des recettes. D'ailleurs, les fournisseurs, qui sont majoritairement locaux, doivent être payés dans un délai assez limité alors que les clients de leur côté ne procèdent au paiement qu'après réception des produits. Certaines entreprises demandent une avance sur les commandes passées mais certains clients n'acceptent pas de procéder ainsi, surtout les nouveaux, par manque de confiance. Un répondant mentionne :

Un de nos nouveaux clients n'accepte pas de payer les 50% d'avance. Il nous a dit que si nous faisons confiance à la qualité de nos produits, nous ne devons pas craindre d'être payé une fois la livraison effectuée vu qu'il règlera tout de suite la facture dès que le "checking" sera fait à son niveau. (traduction libre, source en malgache). (EX3)

Ainsi, un perpétuel problème de trésorerie se pose aux entreprises. Le manque de fonds pour participer aux différentes foires internationales est aussi crucial car les entreprises reconnaissent l'opportunité de participer à de tels événements alors que cela exige d'importantes sommes d'argent que les PME possèdent rarement, surtout si elles n'ont pas de coussin financier confortable.

Le manque de moyen de production est un obstacle à l'exportation pour des PME malgaches (3/9). Elles sont limitées dans leur système de production alors elles ne peuvent pas faire face à une commande de grande quantité. Certaines PME utilisent des moyens plutôt rudimentaires et artisanaux alors que ce processus présente une limite dans la production, comme c'est le cas de la PME qui confectionne des articles de décoration en corne de zébu.

Le reste des barrières évoquées par les répondants est le manque de structure au niveau de leur organisation, ce qui les handicape pour le bon fonctionnement de

leur activité. L'absence de département de recherche et développement ainsi que de fonction de veille stratégique a été mentionnée par deux répondants et ils ont avancé que cela ne leur permet pas de répondre à temps aux besoins du marché et d'innover. Cette barrière se fait plus ressentie par les PME exportatrices expérimentées que les novices. Les expérimentées savent que ce manque de structure leur handicape par rapport à leurs concurrents parce qu'elles ne peuvent être plus proactives face à l'environnement. Le manque de service de transit et de logistique (1/9) les met également en situation de dépendance par rapport aux prestataires externes. Le répondant soutient que :

[...] le problème peut être lié au manque d'un service spécialisé en transit qui pourrait accélérer notre processus d'exportation [...] au niveau logistique, on a également recours à la sous-traitance, ça ralentit quelque part le processus. Avec un service à l'interne, on aurait pu acheminer tout de suite les produits une fois la production terminée au port. (EX5)

Il y a également le manque de temps (1/9) que ce soit pour réaliser les commandes reçues ou pour s'occuper de l'activité qui a été évoqué par l'un des répondants. En outre, un répondant œuvrant dans le textile soulève un problème au niveau du manque de main-d'œuvre. Le principal obstacle est le taux de rotation trop élevé du personnel alors que leur formation nécessite du temps et du financement. Ce répondant mentionne :

[...] dans chaque entreprise, on forme le personnel, plusieurs entreprises envoient leurs ouvrières en formation. Moi, je fais moi-même la formation car j'ai étudié ça, je les forme moi-même, le seul souci est que je fais la formation et un mois après ils s'en vont [...], c'est continuellement du renouvellement du personnel malgré tous les avantages qu'on leur accorde. Ce n'est pas ancré dans la mentalité qu'un travail, c'est pérenne, voilà le gros problème à Madagascar (EX4)

Une autre barrière soulevée par un des répondants est aussi le manque de personnel spécialisé pour une entreprise dont l'activité est l'épicerie fine. Ceci engendre une forte dépendance de l'entreprise à une personne ressource.

Pour les barrières internes relatives à l'information, le manque d'information sur les marchés constitue un obstacle pour les PME (1/9). En fait, les PME ont de la difficulté à accéder aux informations sur les marchés internationaux. C'est la recherche de la source d'information ainsi que les moyens à y accéder qui présentent un problème pour elle. D'ailleurs, il faut noter que les PME ne sont pas toutes dotées d'internet, même si elles reconnaissent que cela pourrait leur être utile, à cause du coût exorbitant exigé par les fournisseurs de service, donc le problème de moyen est présent également. Finalement, un répondant mentionne que son entreprise éprouve de la difficulté à trouver un marché potentiel. Ceci est plutôt par manque de compétence car parfois, les entreprises peuvent trouver des clients potentiels lors des foires par exemple mais qu'elles n'arrivent pas à profiter de cette situation pour s'ouvrir sur le marché. Cette barrière touche les exportatrices novices. Elles éprouvent encore de difficulté à dénicher la bonne source d'information et manquent de moyen de communication.

4.5.1.2. Les barrières externes locales

Le facteur le plus cité, dans la catégorie de barrières externes locales, est le problème lié aux matières premières (6/9). Le problème réside dans la non disponibilité sur place de certaines matières premières, notamment en ce qui concerne les entreprises de textile. Ainsi, ces entreprises doivent importer leurs intrants. Un répondant soulève la disponibilité au pays des matières premières telles que le coton, la soie ou autres nécessaires pour la fabrication des intrants mais il n'existe aucune industrie spécialisée pour leur transformation. Nous retrouvons aussi dans cette catégorie les entreprises qui ont une collaboration avec les collectivités locales pour la fourniture de leurs matières premières comme le cas des entreprises dont les activités se rapportent aux produits tels que les épices, la vanille, le girofle et autres produits locaux. Dans ces cas-ci, le problème est le manque d'entretien de la plantation de la part de ces paysans ce qui réduit le rendement ainsi que la qualité des produits obtenus. Une PME qui fait des objets de décoration à base de pierre

d'ammonite mentionne également cette barrière car les pierres commencent à se raréfier alors qu'elle n'a pas encore trouvé d'autres sites à exploiter. Trois des neuf répondants soulèvent aussi le problème lié au financement externe.

Le système financier malgache n'est pas adapté aux PME selon eux. Les banques exigent un coût de financement élevé avec une garantie importante, ce qui n'est pas adéquat aux PME. « C'est un problème financier, on sait très bien qu'à Madagascar, les prêts sont très chers, il n'y a pas d'avantage pour les artisans et les PME. Les taux d'emprunts sont très élevés » soulève un répondant (EX1). «[...] nous manquons de liquidités, donc nous sommes obligée de travailler avec les banques. Or, le problème est que le taux est très élevé et le montant est insuffisant » confirme un autre (EX3, traduction libre, source en malgache). Alors même si les banques leur accordent un prêt, celui-ci n'est pas toujours suffisant pour financer les activités de l'entreprise. D'autres alternatives s'offrent aux PME comme le système de microcrédit mais encore une fois, les fonds obtenus ne sont pas suffisants pour couvrir tous les frais des activités à l'exportation.

Trois des répondants mentionnent le coût de transport et de fret élevé pour les exportatrices. Ce coût est exorbitant pour les entreprises engendrant un coût de revient non compétitif par rapport à d'autres entreprises issues d'autres pays. « L'artisanat malgache est trop cher parce qu'on a trop de charge [...] Les frais de transport sont chers [...] alors on reste non compétitif par rapport à l'Inde qui travaille vite et a moins de charges » soutient le répondant (EX4). Les autres barrières mentionnées par les répondants sont la difficulté à trouver des spécialistes sur le marché du travail (1/9) et le manque d'infrastructure locale (1/9). La première a été évoquée par une entreprise de broderie qui a du mal à trouver du personnel spécialisé au pays, le répondant a expliqué ce phénomène par l'absence d'école professionnelle. Pour ce qui est du manque d'infrastructure locale, il y a le problème de route pour faire sortir les matières premières venant des endroits reculés de l'île, les mauvaises performances des services publics (eau, électricité, téléphone, internet...), l'absence d'abattoir respectant les normes d'hygiène pour les entreprises

agro-alimentaires, etc. Le coût de communication trop élevé a été mentionné par un répondant comme étant une barrière à l'exportation. Un répondant rencontre également un problème au niveau du transport surtout pendant les crises politiques. Ces derniers engendrent une baisse de fréquence, voire une annulation de vol à l'étranger. Ainsi, les exportateurs sont contraints de trouver d'autres moyens entraînant des coûts imprévus pour respecter les délais de livraison. Il mentionne :

Le plus grand obstacle est lié aux transports : fréquence insuffisante, fret élevé. Pendant la crise politique de 2002, à cause de l'arrêt d'exploitation de la ligne Antananarivo/Paris, les marchandises ont dû être envoyées à Singapour avant d'être acheminées en France pour respecter les délais de livraison.
(EX2)

L'on remarque alors que la crise politique joue un rôle prépondérant dans la vie économique à Madagascar.

D'ailleurs, une des barrières la plus citée dans la catégorie « barrières externes locales » est l'instabilité politique du pays (4/9). Cette barrière se trouve dans le bloc « environnement ». Comme nous l'avons mentionné ci-haut, Madagascar se caractérise par des crises fréquentes. Or, il existe une forte dépendance entre la politique et l'économie avec les différents accords bilatéraux et multilatéraux signés entre les gouvernements. De ce fait, une instabilité politique a des conséquences néfastes sur les relations économiques comme ce fut le cas depuis 2009 où la communauté internationale ne reconnaît pas le gouvernement en place à Madagascar. Ainsi tous les accords, comme l'AGOA avec les États-Unis d'Amérique, furent suspendus.

Deux de nos répondants mentionnent ainsi que cette forte dépendance économie-politique est une barrière en soi pour les exportatrices. Le risque de change dû à la faible valeur de la monnaie nationale a été évoqué par quatre répondants. Certes, une faible valeur de la monnaie nationale est un avantage pour ce qui est de l'exportation, par contre, c'est un obstacle pour les importations parce que les intrants de ces entreprises sont des matières importées. Ceci amène un des

répondants à affirmer que l'absence de marché financier pouvant régulariser ce problème de change est un obstacle pour l'activité internationale. Il dit :

On pense que la banque centrale ne maîtrise pas les fluctuations de l'ariary. Donc déjà on subit les éventuelles pertes de change à l'importation des intrants. À l'exportation, c'est vrai que ça nous permettrait quelque part d'être un peu plus compétitif d'avoir un ariary faible par rapport aux devises qui valent comme le dollar ou l'euro. Seulement, nous pensons qu'on aura tout à gagner d'avoir un marché financier, ne serait-ce que pour gérer les marchés de devises à terme à Madagascar. (EX5)

La différence entre les habitudes des importateurs et celle du pays a été mentionnée par une entreprise agroalimentaire. Le problème se trouve au niveau des habitudes commerciales car les clients cibles n'acceptent pas le paiement d'avance sur commande.

Concernant les barrières institutionnelles, l'absence d'agence d'aide gouvernementale a été mentionnée par quatre des neufs répondants. Les répondants ont soulevé le manque d'organisme de soutien des entreprises exportatrices. Celles-ci reconnaissent l'effort fourni par l'administration pour alléger les procédures administratives. Toutefois, ces entreprises admettent qu'elles ont besoin d'une institution spécialisée dans le soutien des entreprises exportatrices comme le fait le gouvernement chinois. Un des répondants avance que l'agence existe mais le problème réside dans le service offert par celle-ci. Il ne répond pas convenablement aux attentes des entreprises exportatrices telles l'identification des marchés (étrangers) potentiels. 2/9 des répondants mentionnent la fixation de prix imposés par le gouvernement comme étant également une barrière institutionnelle. Ceci concerne une entreprise exportant des objets de décoration à base d'ammonite et une entreprise exportant de l'épicerie fine telle que le girofle, la vanille. Un prix plancher est fixé pour l'exportation de ces produits alors que le prix sur le marché est largement inférieur à ce prix. Ainsi, les entreprises sont obligées d'offrir un prix moindre au prix fixé pour être compétitives et de fournir une facture supérieure au prix de vente pour les formalités douanières. Ceci handicape les entreprises exportatrices car leur revenu est moindre alors que la base de calcul pour les impôts et taxes est plus

élevée. Une autre barrière soulevée est la lourdeur administrative (1/9) bien que les entreprises reconnaissent que les formalités administratives ont été allégées. Le manque d'accords régionaux pour Madagascar a été également mentionné par une PME exportatrice expérimentée en insistant que Madagascar gagne à multiplier ses accords de libre échange pour avoir plus de débouchés. Comme elle exporte de façon soutenue, alors elle trouve que plus les accords seront nombreux, plus les PME y trouveront une opportunité pour s'ouvrir à d'autres marchés. D'ailleurs, l'existence des accords facilitent l'exportation avec les clauses qu'ils comportent.

La position géographique de Madagascar est un facteur de blocage pour les activités internationales selon un répondant. Sa caractéristique en tant que île, donc isolée qui désavantage les PME malgaches par rapport aux autres. Son éloignement géographique engendre un coût de transport élevé pour les exportateurs à part les assurances à payer pour le transport. Deux répondants ont aussi évoqué la vulnérabilité des PME malgaches par rapport aux pays hôtes. Les PME exportatrices ne peuvent pas faire pression sur les pays hôtes comme pour le cas des entreprises agroalimentaires. Premièrement, les viandes malgaches ne peuvent pas être exportées suite à la fermeture de l'abattoir municipal pour cause de non-respect d'assainissement. Or, l'entreprise productrice de foie gras dispose de son propre abattoir et des vétérinaires européens ont certifié sa conformité aux normes européennes. Cependant, le marché européen n'accepte pas de délivrer une licence d'exportation à cette entreprise tant que l'abattoir municipal ne soit pas réhabilité. Deuxièmement, le problème de l'entreprise exportatrice des produits locaux tels que les haricots secs "*black eyes*", est la politique de fixation de prix qui est laissée au gré des importateurs car l'entreprise ne possède aucun moyen de pression vis-à-vis de ces derniers. Une barrière soulevée par un répondant est également le manque de confiance des clients. Ceci handicape les entreprises surtout, sur le plan financier, quand elles demandent une avance sur commande aux clients.

4.5.1.3. Les barrières externes étrangères

Les entreprises exportatrices identifient huit (08) barrières externes étrangères dont une au niveau de la compétence, deux liées à l'environnement, deux liées à l'information et trois au niveau institutionnel.

Au niveau de la compétence, un répondant juge qu'il lui est difficile de concurrencer d'autres marchés surtout l'Inde et la Chine. Ceci a pour cause le coût de revient trop élevé des produits malgaches parce que le coût de transport et les frais douaniers sont trop élevés ; l'insuffisance du moyen de production ne pouvant pas concurrencer celui des autres entreprises pouvant fabriquer en quantité importante ; le financement trop précaire ainsi que la non confiance des clients étrangers.

Pour ce qui est de l'information, il y a le manque d'information sur les concurrents (1/9) et le manque d'information sur les normes imposées par les marchés internationaux (1/9). Comme il a été dit précédemment, c'est surtout l'accès à l'information qui pose un problème aux PME. Mais en outre, les répondants trouvent qu'il n'y a pas suffisamment d'information disponible pour avoir une meilleure connaissance des normes internationales ainsi que des concurrents potentiels pour pouvoir asseoir une analyse fiable des marchés étrangers. Selon ces répondants, c'est le marché étranger qui ne divulgue pas assez d'information.

Les barrières liées à l'environnement mentionnées par les répondants sont la différence culturelle (1/9) et la nature de l'activité et vente saisonnière (1/9). La première barrière a été évoquée par une entreprise de textile exportant en Europe et aux Etats-Unis. Le répondant, qui travaille principalement avec des clients aux Etats-Unis, mentionne que ceux-ci soulèvent des questions concernant l'éthique au travail et le traitement des employés, dont les façons de faire respectent la culture locale. La deuxième barrière a été soulevée par une entreprise agroalimentaire.

4.5.2. Les entreprises non exportatrices

Les entreprises non exportatrices identifient 31 barrières dont 13 barrières à l'interne, 13 barrières externes au pays d'origine et 5 barrières externes aux pays étrangers (tableau 11).

Tableau 11 : Les barrières identifiées par les entreprises non exportatrices (Atlas t.i)

Localisation	Nature	Barrière	Fréquence
externes étrangères	Compétence	difficulté à concurrencer sur le marché international	2
	environnement	différence culturelle	3
		différence dans les habitudes d'utilisation de produit	2
	information	méconnaissance d'information sur le marché international	3
	institutionnel	barrière liée à la normalisation des produits	6
externes locales	Autre	Éloignement géographique	1
	environnemental	instabilité politique	8
		risque de change	7
	institutionnel	absence d'agence d'aide gouvernementale	1
		barrière douanière	5
		complexité des procédures	5
		lourdeur administrative	9
		manque d'incitation gouvernementale	3
	Ressource	coût de transport et fret trop élevé	6
		manque de financement externe	4
		manque de matières premières	4
		manque de moyen de communication	1
		manque de spécialiste sur le marché de travail	1
internes à l'entreprise	compétence	difficulté d'obtenir une représentation	1
		faible qualité de produits	2
		problème de commercialisation	3
		problème de localisation de marché	5
	information	difficulté d'accès à l'information	10
		méconnaissance des aides gouvernementales	5
		méconnaissance des normes internationales	1
	Ressource	manque de capacité de production	3
		manque de fonds de roulement	4
		manque de moyen de production	1
		manque de personnel	3
		manque de temps	4
		problème de main-d'œuvre	1

4.5.2.1. Les barrières internes à l'entreprise

Les répondants soulèvent 3 barrières liées à l'information, 4 liées à la compétence et 6 liées aux ressources.

Le facteur le plus cité, dans la catégorie liée à l'information et durant toute l'étude, est la difficulté d'accès à l'information sur les marchés (10/10). Cette barrière a fait l'unanimité chez les entreprises non exportatrices. Les PME ont du mal à accéder à des informations concernant le marché, les concurrents, le potentiel de produits, etc. Le problème se trouve surtout au niveau de la source d'information et la nature des informations à chercher. Ainsi, les PME ne sont pas enclines à entreprendre une activité d'exportation vu que les informations sont vitales dans un environnement turbulent et incertain et qu'un marché étranger a ses propres caractéristiques qui demandent d'être connues afin de pouvoir prendre une décision éclairée. Il y a également la méconnaissance des aides gouvernementales qui a été mentionné par la moitié des répondants (5/10). Les entreprises ignorent l'aide que peuvent procurer les agences gouvernementales pour faciliter leurs démarches pour l'exportation. L'usage de l'information est encore restreint selon un des répondants et la difficulté d'accès à l'internet est un handicap de plus pour les entreprises. En outre, la méconnaissance des normes internationales est un obstacle pour un répondant qui a comme activité la fabrication des meubles.

Pour les barrières liées aux ressources, le manque de temps des dirigeants à consacrer à l'activité d'exportation a été mentionné par quelques répondants (4/10). Ces derniers soulèvent qu'une activité d'exportation requiert trop de temps de leur part que ce soit pour la recherche d'information, la recherche de marché, la réalisation de l'activité, etc. Rappelons que ces entreprises sont relativement petites imposant ainsi au chef d'entreprise d'être fortement sollicité à tous les niveaux de son organisation. En outre, pour ces répondants, l'exportation est une activité trop risquée par rapport au marché local.

Les autres barrières à l'exportation jugées importantes sont le manque de fonds de roulement (4/10) et le manque de capacité de production (3/10). Les dirigeants sont conscients du fait que l'activité d'exportation nécessite une ressource financière importante mais c'est cette ressource qui leur manque. Il en est de même pour la capacité de production, pour pouvoir étendre leur activité, il leur faut investir dans les équipements de production. Mais ils ne disposent ni de ressources matérielles pour réaliser les produits ni de ressources financières pour un nouvel investissement. Un des répondants dit que son système de production est rudimentaire ce qui ne lui permet pas de répondre aux exigences du marché extérieur. Un autre a évoqué un problème au niveau de la fidélisation des employés, ce qui ne le motive pas à entreprendre une activité d'exportation. Son activité est dans le domaine du textile, et les employés sont attirés par les entreprises franches une fois qu'ils possèdent plus d'expériences et bénéficient de plus de formation auprès de son entreprise. Enfin, trois répondants soulèvent le manque de personnel au sein de l'entreprise pour s'occuper de l'activité d'exportation. L'activité nécessite une bonne planification pour réussir, ainsi elle requiert la mobilisation d'un certain nombre de personnel alors que les dirigeants pensent que ce personnel leur manque.

Au niveau de la compétence, la localisation des marchés potentiels s'avère être un obstacle pour la moitié des répondants (5/10). Il y a aussi le problème de commercialisation de leurs produits (3/10). La qualité des produits est aussi une barrière pour les entreprises (2/10). Pour deux des répondants, la barrière est liée à la faible qualité de ses produits qui sont fait-mains alors que ses employés négligent la finition. Une entreprise confectionnant des pulls en laine et en coton mentionne qu'elle peut rencontrer un problème à trouver une représentation adéquate dans les pays étrangers si elle entreprend une activité d'exportation bien qu'elle ait des relations dans le pays visé.

4.5.2.2. *Les barrières externes au pays d'origine*

Comme nous l'avons mentionné ci-haut, les répondants ont énuméré 13 barrières externes au pays d'origine.

Dans la catégorie environnement, huit des dix répondants mentionnent l'instabilité politique comme étant une barrière pour l'exportation. Une crise politique est hostile, selon eux, à l'activité internationale. Et d'ailleurs, une crise politique engendre inévitablement une crise économique (Banque Mondiale, 2010). Cela entraîne une forte inflation de la monnaie nationale, une perte de partenariat économique tel que l'AGOA, une perte de confiance des clients, etc. Encore une fois, la forte dépendance entre la politique et l'économie a été soulevée par les répondants. Ainsi, fortement liée à cette instabilité politique, 7 répondants ont soulevé le risque de change du à l'instabilité de la monnaie, comme étant un obstacle pour l'activité d'exportation.

Concernant les barrières institutionnelles, neuf répondants sur dix mentionnent la lourdeur administrative. Pour eux, les procédures sont trop compliquées et cela nécessite d'y consacrer beaucoup de temps. Outre les procédures, ils mentionnent également le fait que les services administratifs ne se trouvent pas dans un seul endroit, ce qui rend encore la préparation des papiers administratifs plus difficile. Un des répondants a fait la remarque qu'il serait intéressant s'il existe un guichet unique, à l'instar de la création des entreprises, pour les activités d'exportation. La procédure douanière se trouve largement en tête des procédures les plus compliquées pour les PME malgaches non exportatrices (5/10). En outre, le manque d'incitation gouvernementale décourage également les entreprises selon trois des répondants (3/10). Ils pensent que si telle incitation existe, que ce soit au niveau fiscal ou douanier, cela pourrait motiver les entreprises à exporter.

La barrière la plus évoquée par les PME non exportatrices dans la catégorie ressource est le coût élevé de transport et de fret (6/10). Comme il a été dit

précédemment selon les entreprises interviewées, la position géographique de Madagascar est un désavantage pour les entreprises voulant œuvrer sur le plan international. Vu l'éloignement géographique ainsi que ses caractéristiques en tant qu'île, le transport des produits est exorbitant ainsi que le coût de fret. Un des répondants confectionnant des pulls en coton et en laine indique que cette situation lui rend difficile la pénétration du marché international. En fait, selon lui, son coût de revient est trop élevé par rapport à ses concurrents présents dans d'autres pays à cause du coût de transport. D'ailleurs, l'éloignement géographique a été mentionné comme étant une barrière à l'exportation par un des répondants.

L'insuffisance de financement externe a été également soulevée par 4 des répondants. Comme il a été dit dans la section des entreprises exportatrices, les entreprises évoquent l'inexistence d'institutions financières spécialisées pour les PME. Ainsi, il leur est difficile d'accéder au financement des grandes banques avec leur taux d'intérêt élevé alors que les emprunts accordés par les institutions de microcrédit sont insuffisants pour leur activité.

Le problème lié aux matières premières a été, également, soulevé par 4 répondants sur 10. Cette barrière a été mentionnée par une entreprise de broderie comme ce fut le cas des entreprises exportatrices œuvrant dans le domaine du textile ; et une entreprise ayant comme activité la confection de chaussures qui éprouve des difficultés à offrir un prix compétitif à cause de la cherté des matières premières et le problème d'approvisionnement en intrants. L'entreprise de broderie mentionne « le réel problème de mon entreprise je pense, c'est que l'offre des matières premières sur le marché ne correspond pas au besoin réel de l'entreprise »(NE2). Par la suite, le répondant soulève un problème lié au personnel :

Les barrières sont surtout liées à la main-d'œuvre à Madagascar. Mes employés, quand il y a d'autres opportunités, surtout au niveau salarial, dans les entreprises franches, partent et quittent mon entreprise sans tenir compte des conditions de travail là-bas. (NE2)

La difficulté d'accès à l'information est un obstacle pour un des répondants vu le coût élevé d'accès à l'internet alors que c'est un outil indispensable pour les activités internationales.

4.5.2.3. *Les barrières externes étrangères*

Pour les barrières institutionnelles, la barrière liée aux normalisations et l'homologation des produits est évoquée par 6/10 des répondants. Ces PME ont peur de ne pas répondre aux normes imposées par les pays visés et jugent que la qualité de leur produit est faible. Une PME ayant comme activité la transformation des engrais guano (déjection des chauve-souris) mentionne que l'exigence de certification ECOCERT¹⁵ et les normes phytosanitaires sont des obstacles pour l'expansion de son activité vers les marchés étrangers.

Pour la barrière informationnelle, le manque d'information sur le marché international a été la seule à être évoquée (3/10). Si le manque d'information à l'interne à l'entreprise fait référence au manque de moyen dont disposent les PME pour faire la recherche ou encore le manque de compétence pour reconnaître la bonne source d'information ; la barrière informationnelle à l'étranger se réfère surtout à la non disponibilité des informations sur le marché.

Dans la catégorie des barrières liées aux compétences, deux entreprises estiment qu'elles éprouveraient une difficulté à concurrencer sur le marché international car elles n'ont pas la capacité d'offrir des prix compétitifs.

Pour ce qui est de l'environnement, la différence culturelle est un obstacle selon trois répondants et liée à cela, deux mentionnent la différence dans les

¹⁵ Ecocert est un organisme de contrôle et de certification agréé et accrédité selon la norme internationale ISO Guide 65 (EN 45011) en matière d'agriculture biologique.

habitudes d'utilisation des produits, notamment par des clients ayant une culture occidentale comme la France.

4.5.3. Les barrières selon la typologie des PME

En observant les barrières mentionnées par les répondants, d'une manière générale, nous pouvons avancer qu'elles sont quasiment les mêmes pour les PME qu'elle soit exportatrice ou non même si les PME exportatrices ont évoqué plus de barrières que les non exportatrices (38 barrières par rapport à 31 barrières). Cependant, les barrières pour les PME exportatrices sont disparates et diffèrent d'une entreprise à l'autre avec une moyenne de fréquence de 1,76; alors que pour les PME non exportatrices, les répondants ont donné presque la même réponse avec une moyenne de fréquence avoisinant le 3,67. Ceci dit, les barrières sont à peu près les mêmes pour les non exportatrices. Une synthèse des barrières selon la typologie (exportatrices novices, exportatrices expérimentées, non exportatrices) est présentée dans les tableaux 12, 13 et 14 afin de mieux les comparer.

Tableau 12 : Une synthèse des barrières internes en fonction des types de PME

Internes à l'entreprise			
Barrières	Exportatrices novices	Exportatrices expérimentées	Non exportatrices
Information	manque d'information sur le marché international		difficulté d'accès à l'information méconnaissance des aides gouvernementales méconnaissance des normes internationales
Ressource	inexistence de département R&D manque de moyen de production manque de personnel spécialisé manque de temps problème de main-d'œuvre	inexistence de département R&D inexistence de département veille stratégique manque de moyen de production manque de fonds de roulement manque de département de transit manque de service logistique	Manque de capacité de production Manque de moyen de production Manque de fonds de roulement Manque de personnel Manque de temps problème de main-d'œuvre
Compétence		difficulté à trouver un marché potentiel	problème de localisation de marché difficulté d'obtenir une représentation faible qualité de produits problème de commercialisation

En ce qui concerne les barrières internes à l'entreprise, celles liées aux ressources sont les mêmes pour les deux catégories de PME (exportatrices vs non exportatrices) sauf l'inexistence de département stratégique comme la recherche et développement, la veille stratégique et le transit que les PME non exportatrices n'ont pas soulevé. Étant moins innovantes et plus petites, on pourrait penser que ces activités sont moins indispensables aux PME non exportatrices, alors que leurs dirigeants ne ressentent pas la nécessité de les développer s'ils décident d'agir sur le

marché international. D'ailleurs, comme il a été mentionné ci-haut, cet obstacle est perçu plus par les exportatrices expérimentées que par les novices. Le manque de moyen de production a été mentionné par les trois catégories d'entreprises qu'elle soit non exportatrice, exportatrice novice ou exportatrice expérimentée. Il en est de même pour le problème de main-d'œuvre ainsi que le manque de personnel spécialisé.

Quant aux barrières liées à la compétence, les PME non exportatrices ont identifié plus de barrières que les PME exportatrices. Ceci explique leur désintérêt à exporter car elles sentent qu'il leur manque des compétences telles la qualité des produits ou la localisation des marchés potentiels.

Pour les barrières informationnelles, les PME exportatrices novices et non exportatrices s'accordent à dire qu'il existe une difficulté à accéder aux informations nécessaires sur le marché international, sur les concurrents et sur les produits. Toutefois, les PME non exportatrices ont identifié aussi la méconnaissance des aides gouvernementales et surtout des normes internationales à leur niveau. Cependant, les PME exportatrices expérimentées ne ressentent pas ce problème. Cela pourrait venir du fait qu'avec les expériences qu'elles ont, elles ont connaissance de la source d'information à trouver et le moyen d'y accéder ; ainsi que toutes les aides gouvernementales et les normes imposées par les marchés.

Tableau 13 : Une synthèse des barrières externes locales en fonction des types de PME

Externes locales			
Barrières	Exportatrices novices	Exportatrices expérimentées	Non exportatrices
Ressource	coût de transport élevé inexistence de spécialiste sur le marché de travail manque de matières premières	Coût de communication trop élevé inexistence de marché financier inexistence de système financier adapté aux PME manque de matières premières manque d'infrastructure adéquate problème lié au transport	coût de transport et fret trop élevé manque de moyen de communication manque de financement externe manque de spécialiste sur le marché de travail manque de matières premières
Institutionnel	imposition d'un prix plancher par le gouvernement lourdeur administrative manque d'assistance gouvernementale	imposition d'un prix plancher par le gouvernement manque d'accords régionaux absence d'agence d'aide gouvernementale	 lourdeur administrative complexité des procédures manque d'incitation gouvernementale absence d'agence d'aide gouvernementale barrière douanière
Environnement	instabilité politique faible valeur de la monnaie nationale	instabilité politique faible valeur de la monnaie nationale Forte dépendance de la politique et l'économie	instabilité politique risque de change
Autres		manque de confiance des clients fragilité des PME malgaches par rapport au pays hôte Éloignement géographique	 éloignement géographique

Dans la catégorie des barrières externes au pays d'origine, les PME exportatrices mentionnent plus de barrières que les non exportatrices. Cela peut venir du fait que ces entreprises entreprennent déjà l'activité et ont une connaissance plus poussée des difficultés qu'ils sont susceptibles de rencontrer. Les barrières liées à l'environnement sont les mêmes pour les deux types de PME bien que les PME non exportatrices ressentent beaucoup plus ces obstacles que les PME exportatrices. L'instabilité politique et le risque de change semblent décourager plus les PME non exportatrices (8/10) que les PME exportatrices (4/9). Au niveau institutionnel, la lourdeur administrative et la complexité des procédures ont été considérées comme des obstacles majeurs à l'exportation pour les PME non exportatrices. De leur côté, les PME exportatrices n'ont pas beaucoup insisté sur cette catégorie sauf pour l'imposition de prix plancher par le gouvernement. Quant aux barrières liées aux ressources, les PME non exportatrices ont beaucoup plus évoqué le coût de transport et de fret élevé contrairement aux PME exportatrices qui ont mis l'accent sur le problème de matières premières. Les deux types de PME sont unanimes quant à l'absence de système financier adéquat pour les PME entraînant un manque de ressource financière externe et le manque de spécialiste sur le marché du travail malgache. Le manque d'infrastructure a été également mentionné et constitue l'une des particularités de Madagascar surtout au niveau de la communication tel l'accès à internet. Une autre barrière particulière au pays est également son éloignement géographique. Cette barrière affecte essentiellement le coût de transport et les délais de livraison. Alors que la distance entre l'importateur et l'exportateur est un facteur normal de la relation, les chefs d'entreprise malgaches y voient une barrière supplémentaire, principalement à cause des difficultés liées au transport. Cela rend les entreprises moins compétitives sur le marché international au niveau des prix et de la qualité de service (livraison). L'importance de la distance est inversement proportionnelle au facteur de compétitivité des entreprises, ce qui implique qu'il faille exporter des produits à forte valeur ajoutée.

Tableau 14 : Une synthèse des barrières externes étrangères en fonction des types de PME

Externes étrangères			
Barrières	Exportatrices novices	Exportatrices expérimentées	Non exportatrices
Information	manque d'information sur les concurrents	manque d'information sur les normes internationales	méconnaissance d'information sur le marché international
Institutionnel	Barrière douanière	Embargo Normalisation des produits	barrière liée à la normalisation des produits
Compétence	difficulté à concurrencer d'autres marchés		difficulté à concurrencer le marché international
Environnement		différence culturelle au niveau de l'éthique activité saisonnière	différence culturelle différence dans les habitudes d'utilisation de produit

Pour les barrières externes étrangères, les deux types de PME s'accordent à dire que les principaux obstacles résident dans la normalisation et l'homologation des produits.

Comparativement à ce qui a été évoqué dans notre revue de littérature, notre étude démontre qu'il existe des barrières nouvellement évoquées par nos répondants, ce qui pourraient constituer des facteurs propres à Madagascar, telles l'éloignement géographique, le problème de main-d'œuvre, le manque de spécialiste sur le marché du travail et surtout l'instabilité politique engendrant une faible valeur de la monnaie nationale (risque de change). Dans les études antérieures, les PME craignent surtout l'instabilité politique des pays hôtes (Leonidou 2000 et 2004) alors que pour notre cas, c'est l'instabilité politique du pays d'origine qui décourage les entreprises. Il y a aussi le problème lié aux matières premières qui a été mentionné par la majorité des répondants. Ceci s'avère être une nouvelle barrière également et le problème est

surtout rencontré par les entreprises ayant comme intrants des produits transformés comme les entreprises textiles. Ce problème a pour cause l'insuffisance ou l'absence d'usine de transformation au pays.

4.5.4. Les barrières à l'exportation et les aspects organisationnels

4.5.4.1. La taille

Les PME non exportatrices de notre échantillon sont de taille plus modeste que les PME exportatrices avec un nombre moyen de 10 et de 38 employés respectivement. Par ailleurs, les PME exportatrices expérimentées ont un effectif supérieur à 50 employés, ce qui pourrait suggérer que la taille peut être un stimulus à l'exportation, permettant au chef d'entreprise de disposer d'une plus grande quantité et variété de ressources essentielles pour réaliser une activité internationale.

Quant à la perception des barrières, notre étude confirme les études antérieures qui stipule que la taille n'a pas d'impact significatif sur les barrières ressenties (Leonidou, 1995c ; Le et Luong, 2009) à l'exception des barrières relatives aux ressources qui sont le manque de personnel et le manque de temps à consacrer à l'activité, qui sont beaucoup plus senties par les PME de petite taille.

4.5.4.2. L'expérience à l'exportation

Encore une fois, notre étude confirme les études antérieures sur l'impact de la perception des barrières selon l'expérience à l'exportation.

Les barrières institutionnelles semblent affecter plus les PME exportatrices novices que les expérimentées surtout en ce qui concerne les procédures

administratives et douanières ainsi que la normalisation des produits à l'exception d'une PME expérimentée qui fait face à un embargo. Le cas est similaire pour les barrières informationnelles, les PME novices ont un handicap au niveau de la recherche d'information par rapport aux PME expérimentées. D'ailleurs, les résultats des PME non exportatrices confirment ce handicap parce que ces PME mentionnent à l'unanimité qu'elles ont du mal à accéder aux informations.

4.5.4.3. Le secteur d'activité

Notre échantillon est composé de PME industrielles mais œuvrant dans divers secteurs, comme le montrent les données présentées aux annexes D et E. Aucune différence majeure n'a été observée sur la perception des barrières à part le problème lié aux matières premières qui affecte surtout les PME se trouvant dans la filière textile.

4.5.4.4. L'étendue géographique

Il nous est difficile de donner une conclusion sur la relation entre les barrières et l'étendue géographique du fait que les PME malgaches exportent majoritairement vers les pays européens et les îles de l'Océan Indien. La proximité géographique est l'un des premiers facteurs mentionnés pour inciter les PME à exporter. Cet intérêt peut s'expliquer par le coût de transport moindre, la ressemblance culturelle et linguistique. Il est donc normal que les PME malgaches favorisent les pays de leur voisinage.

La seule conclusion que nous pouvons avancer est que les PME qui agissent sur plusieurs marchés ont plus de difficulté au niveau de la normalisation des produits et des réglementations douanières. Comme ce fut le cas d'une entreprise exportant en Europe et qui a fait une tentative avec les marchés asiatiques mais qui a

finalement abandonné cette perspective due à la différence de la normalisation des produits et des procédures douanières des pays hôtes.

CHAPITRE 5: CONCLUSION, LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHE

5.1. L'APPORT DE LA RECHERCHE

La présente recherche avait pour objectif d'identifier les barrières à l'exportation perçues par les PME exportatrices et non exportatrices dans un contexte de pays en voie de développement en prenant le cas de Madagascar. À cette fin, nous avons pu identifier 46 barrières dont presque le quart n'a été évoqué que dans le cas de Madagascar telle la forte dépendance de l'économie et à la politique, ou encore l'éloignement géographique. Le cadre conceptuel ainsi révisé après l'étude est présenté dans la figure 9¹⁶ ci-après.

Parmi les barrières énoncées par les répondants, l'instabilité politique semble beaucoup influencer les PME, qu'elles soient exportatrices (novices ou expérimentées) ou non exportatrices, alors que les dirigeants reconnaissent la récurrence de telles crises à Madagascar depuis son indépendance en 1960. Ainsi, ceci a une conséquence néfaste sur l'économie du pays si on ne se penche que sur ce désintérêt des PME à entreprendre une activité d'exportation, sachant que 90% des entreprises dans le pays sont des PME.

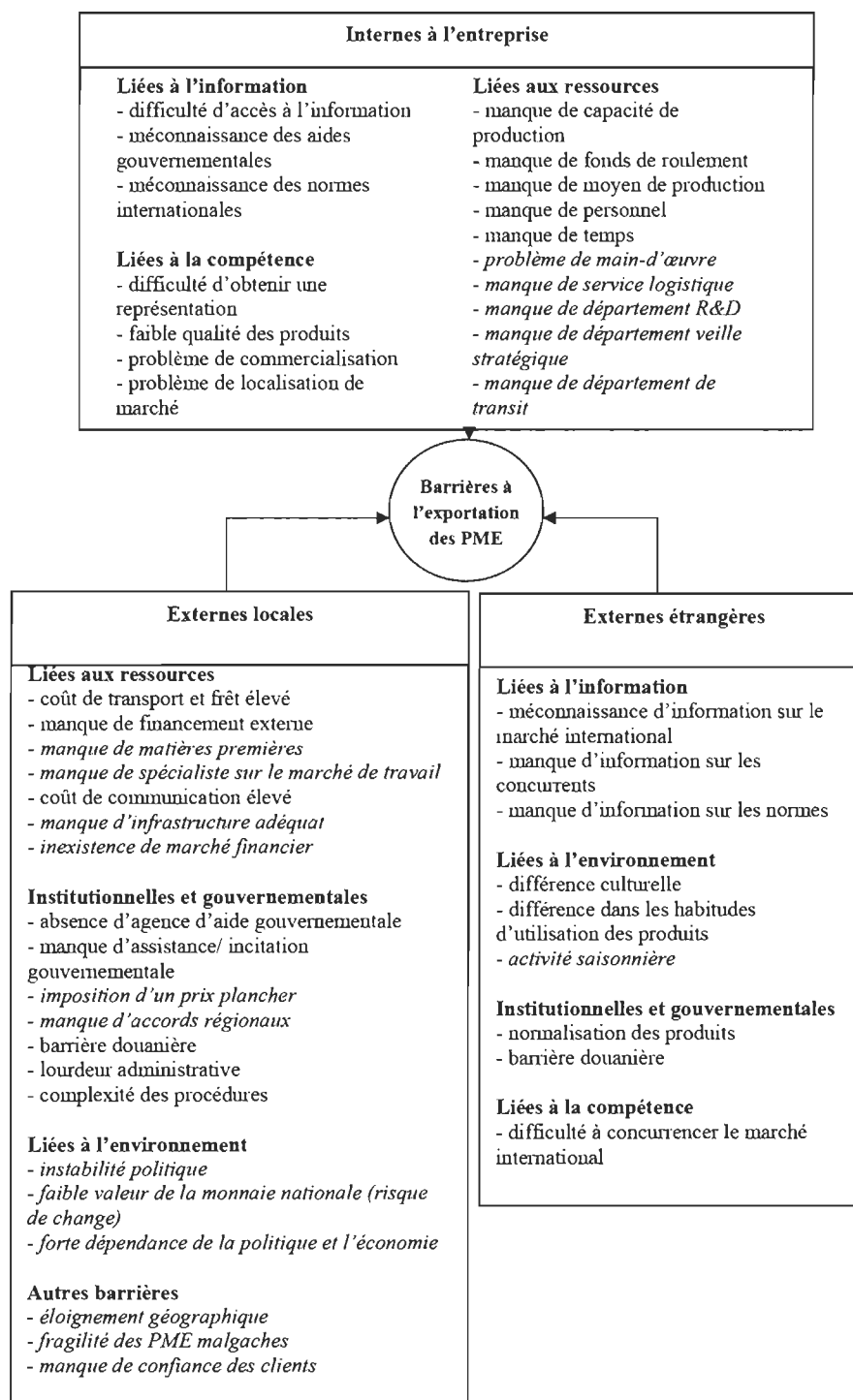
La difficulté d'accéder à des informations pouvant aider à l'activité d'exportation est également présente. Ceci a pour cause, en premier temps, le manque de moyen des entreprises dans la recherche d'information ainsi que leur méconnaissance des informations à chercher et leurs sources. On reconnaît aussi que les infrastructures en place sont inadéquates et expliquent les difficultés informationnelles des entreprises. Les moyens de communication sont encore limités

¹⁶ Les barrières qui sont en caractère italique sont celles qui ont émergé de notre étude.

à Madagascar et leur coût est trop élevé par rapport aux moyens dont disposent les PME si nous nous référons à l'utilisation d'internet.

En faisant une analyse comparative des réponses des PME selon leur typologie, les PME exportatrices expérimentées ont mentionné beaucoup plus de barrières que les autres types de PME. À notre avis, cela trouve son explication dans le fait que l'expérience acquise permet aux dirigeants de mieux analyser son environnement et de percevoir plus d'obstacles liées à l'activité. En effet, les non exportatrices perçoivent plus des obstacles d'ordre général tels le manque de financement, le manque d'information, le risque de change, la lourdeur administrative. Alors que plus l'entreprise acquiert de l'expérience, plus les obstacles deviennent plus pointus à part les obstacles déjà perçus par les non exportatrices. En prenant par exemple le problème lié au manque de département R&D, veille stratégique ainsi que la logistique, les PME non exportatrices ne considèrent pas ce manque de structure comme étant un obstacle ; les PME exportatrices novices le sont également alors que les expérimentées trouvent que c'est un obstacle en soi vu que cela leur met soit en position de dépendance aux sous-traitants (logistique) soit en position moins favorable par rapport aux concurrents (R&D et veille stratégique) car elles ne peuvent pas être plus proactives sur le marché. Les PME exportatrices expérimentées trouvent également qu'à Madagascar, il n'y a pas assez d'accords régionaux qui permettraient de s'ouvrir aux marchés internationaux. Une PME expérimentée soulève aussi le problème lié à l'absence du marché financier alors que cela peut résoudre d'une certaine manière le risque de change subi par les exportateurs. Cependant, nous remarquons que bien que ces obstacles existent, les PME ont réussi à entreprendre une activité d'exportation plus ou moins soutenue comme le cas de l'entreprise agro-alimentaire qui a dû faire face à un embargo mais qui a contourné ce problème en offrant d'autres gammes de produit à ces clients étrangers.

Figure 9 : Le cadre conceptuel révisé des barrières à l'exportation des PME



Notre travail de recherche a pu ainsi contribuer à l'avancement des connaissances sur le comportement des PME dans les pays en développement face à l'exportation, notamment pour Madagascar où aucune étude, à notre connaissance, n'a encore traité le sujet d'un point de vue micro-économique. Notre intérêt théorique a alors été satisfait. Quant à l'intérêt pratique, nous espérons donner une piste pour les pouvoirs publics sur les points à améliorer et les actions à entreprendre pour motiver les PME à l'exportation comme l'accès à l'information, l'amélioration des infrastructures (accès à l'internet, route, téléphone, etc.), l'assouplissement des procédures douanières, l'amélioration du système financier pour faciliter l'accès au crédit ou encore la mise en place d'un guichet unique qui facilitera la préparation des démarches administratives comme l'a proposé un des répondants. Il y a également les accords économiques bilatéraux qui sont intimement liés à la politique. Un répondant a proposé d'institutionnaliser ce genre de partenariat de manière à l'asseoir sur un rapport purement économique avec abstraction de toute conception politique dans les négociations afin de mieux rassurer les investisseurs.

5.2. LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Concernant les limites de notre recherche, nous pouvons mentionner le nombre restreint de répondants surtout pour les PME exportatrices dont le nombre fixé dans la méthodologie n'a pu être atteint. Nous pouvons également mentionner que le contexte à Madagascar lors de notre étude pourrait affecter nos résultats. Le fait que les PME subissent une crise économique suite à une crise politique, outre la crise financière mondiale, pourrait influencer leur perception des obstacles à l'exportation et accroître l'importance qu'ils accordent à des facteurs politiques qui seraient ponctuels. Une autre étude menée dans un climat politique plus serein pourrait nous éclairer à ce sujet.

5.3. LES AVENUES DE RECHERCHE

Notre étude identifie les barrières liées à l'activité d'exportation pour les PME malgaches. Nous pensons qu'il serait intéressant pour le futur de voir le degré d'importance de chaque barrière et son influence sur la décision d'entreprendre l'activité d'exportation. Il serait également intéressant de mieux comprendre la perception des barrières par les PME en sollicitant un plus grand nombre de répondants afin de voir si certains résultats seraient généralisables.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaby, N.-E. et Slater, S.F. (1989). Managerial influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6(4), 53-68.
- Ahmed, Z., Julian, C., Baalbaki, I., Hadidian, T.V. (2004). Exports barriers and firm internalization: A study of lebanese entrepreneurs. *Journal of Management and World Business Research*, 1(1), 11-22.
- Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E. (2008). *International marketing and export management*, 6^e éd, Wokingham, Addison- Wesley, 706p.
- Allali, B. (2003). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro alimentaire*. Thèse de doctorat. HEC Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.
- Banque Mondiale (2002). *La Banque mondiale prévoit une reprise mondiale de l'économie et fait appel aux pays riches d'augmenter l'aide au développement*, Communiqué de presse n°2002/225/S. Consulté le 25 septembre 2009, tiré de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/NEWSFRENCH/0,,print:Y~isCURL:Y~contentMDK:20045272~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074931,00.html>.
- Banque Mondiale (2005). *Rapport sur les visites avec la Banque Mondiale, Antananarivo-Madagascar*. Consulté le 25 septembre 2009, tiré de www.pnowb.org/admindb/docs/Report%20Madagascar.doc.
- Banque Mondiale (2008a). *World Trade Indicators 2008*. Consulté le 25 septembre 2009, tiré de http://info.worldbank.org/etools/wti2008/1a.asp?regionID=a8&periodID=15&vr=Rank&h_country=Select%20Country.
- Banque Mondiale (2008b). *Rapport Doing Business 2009 : Madagascar progresse de sept places*. Consulté le 25 septembre 2009, tiré de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/PAYSEXTN/AFRICAINFRENCHEXT/MADAGASCARINFRENCHEXTN/0,,contentMDK:21909877~menuPK:469036~pagePK:2865066~piPK:2865079~theSitePK:468974,00.html>.
- Banque Mondiale (2009). *Rapport sur Madagascar 2009*. Consulté le 27 mai 2010, tiré de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/ACCUEILEXTN/PAYSEXTN/AFRICAINFRENCHEXT/MADAGASCARINFRENCHEXTN/0,,menuPK:468994~pagePK:141132~piPK:141107~theSit>.
- Banque Mondiale (2010). *Revue de la gouvernance et de l'efficacité du développement. Analyse d'économie politique de la gouvernance à Madagascar*. Rapport n° 54277-MG.

- Beamish, P.W. (1990). *The internationalization process for smaller Ontario firms: A Research Agenda*. Edition Rugman, A.M., In *Research in Global Strategic Management: A Canadian Perspective*, Greenwich, CT: Jai Press, 77-92.
- Bilkey, W. et Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Bodolica, V. et Spraggon, M. (2006). Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation: Le cas des PME exportatrices moldaves. Dans *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, 8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Haute École de Gestion Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006.
- Claver Cortès, E. et Quer Ramon, D. (2003). *L'investissement direct à l'étranger de la petite et moyenne entreprise : la PME multinationale*. *Revue internationale P.M.E.* 16(1), 105-132.
- Commission Européenne (2005). *Résolution du Parlement européen sur les petites et moyennes entreprises dans les pays en développement* (2005/2207(INI)).
- Czinkota, M.R. et Ronkainen, I.A. (1997). *International marketing*, 5^e ed, Hinsdale, The Dryden Press, Fort Worth
- D'Amboise, G. (1997). *Le projet de la recherche en administration : Un guide général sur sa préparation*, FSA, Université Laval, Québec, 12p.
- Da Silva, P.A et Da Rocha, A. (2001). Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms. *International Marketing Review*, 18(6), 589-610.
- EDBM (2008). *Les principaux indicateurs économiques*. Consulté le 28 septembre 2009, tiré de <http://www.edbm.gov.mg>
- Fourmann, E. 2003. *Madagascar après la crise : perspectives économiques 2003-2004*. Consulté le 10 avril 2010, tiré de <http://www.afd.fr/jahia/webdav/users/administrateur/public/Etudes/Madagascar-2003-2004.pdf>.
- Freeman S., et Cavusgil, S.T. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-10.
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*. 5^e édition, Presse Université du Québec, 169-198.

- Gibiat, M. (1994). Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI: synthèse des recherches depuis 20 ans. *Revue Internationale PME*. 17(2), 11-29.
- Glaum, M. et M.-J. Oesterle (2007). 40 years of research on internalization and firm performance: more questions than answers? *Management International Review*. 47(3), 12-29.
- Hill, M. A., Bierman, L., Uhlenbruck, K. et Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internalization of professional service firms: the good, the bad, the ugly. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1137-1157.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach*. 4^e ed, Harlow, Pearson Educational Limited, 714p.
- INSTAT (2008). *Exportations à Madagascar*. Consulté le 15 septembre 2009, tiré de http://www.instat.mg/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=95
- INSTAT (2010). *Les indicateurs économiques de Madagascar*. Consulté le 10 avril 2010, tiré de http://www.instat.mg/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=95
- Johanson et Vahlne (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8(1), 23-32.
- Julien, P. A. (2005). *Les PME : Bilan et perspectives*. 3^e Edition, Cap-Rouge, Québec, Presses Inter-Universitaires, 553p.
- Julien, P. A. et St-Pierre, J. (2009). Mondialisation et PME : une vulnérabilité fort différenciée. Dans *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé*. 11^e Journée scientifique du Réseau Entrepreneuriat 2009. Trois-Rivières, Québec, Canada, 27-29 mai 2009.
- Julien, P.-A., Joyal, A., et Deshaies, L. (1994). SMEs and globalization; some effects of US-Canada free trade agreement. *Journal of Small Business Management*, 32(3), 52-63.
- Katsikeas, C.S. (1996). Ongoing export motivation: difference between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*, 13(2), 4-19.
- Katsikeas, C.S., Leonidou, L.C et Morgan, N.A (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28, 493- 511.

- Khayat, I. (2004). L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative. Dans *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, 7ème CIFEPME, Montpellier, France, 27-29 octobre 2004.
- Laghaoui, S. (2009). Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Revue management et avenir*, 22(2), 52-69.
- Le Moigne, J.L. (1990). *Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation*. In A.C. Martinet, *Épistémologie et Sciences de gestion*, Economica, Paris, Chap 3, 81-141.
- Le, Q., Luong, M. (2009). Barrières et stimuli à l'exportation perçus par les entrepreneurs d'un pays en transition : le cas des PME du Vietnam. Dans *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé*. 11^e Journée scientifique du Réseau Entrepreneuriat 2009. Trois-Rivières, Québec, Canada, 27-29 mai 2009.
- Lecerf, M. (2006). *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*. Harmattan, Paris, 324p.
- Lemaire, J.P. (2003). *Stratégies d'internationalisation : Développement international de l'entreprise*. 2^e éd, Paris, Dunod, Paris, 384p.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Paliawadana, D., Spyropoulou, S., (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
- Leonidou, L.C. (1995a). Export stimulation research: review, evaluation and integration. *International Business Review*, 4(2), 133-156.
- Leonidou, L.C. (1995b). Empirical research on export barriers: review, assessment and synthesis. *Journal of International Marketing*, 31(1), 51-62.
- Leonidou, L.C. (1995c). Export barriers: non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4-25.
- Leonidou, L.C. (1998). Factors stimulating export business: An empirical investigation. *Journal of Applied Business Research*, 14(2), 43-68.
- Leonidou, L.C. (2000). Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6, 121-148.
- Leonidou, L.C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Leonidou, L.C. et Katsikeas, C.S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.

- Lubrowicz, M., Perreault Y.G., Dell'Aniello, P. (1984). *L'exportation et la PME : Pourquoi et Comment*. Édition G. Vermette, Boucherville, 72p.
- Maurel, C. (2009). Considérations financières et performance export dans les PME vitivinicoles. Dans *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé*. 11^è Journée scientifique du Réseau Entrepreneuriat 2009. Trois-Rivières, Québec, Canada, 27-29 mai 2009.
- Mayrhofer, U. (2005). Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises. *Gestion*, 29(4), 15-22.
- Mechling, G.W., Pearce J.W., et Busbin J.W. (1995). Exploiting AMT in small manufacturing firms for global competitiveness. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(2), 61-76.
- MECI (2009). Madagascar industrial competitiveness plan. Programme national de la compétitivité des industries de Madagascar Phase I. 127p.
- MEFB (2003). Madagascar et la coopération régionale. *Revue d'Information Économique*, 13, 1-12.
- MEFB (2004). Un marché boursier peut-il être institué à Madagascar ? *Revue d'Information Économique*, 16, 1-17.
- MDEIE (2006). *Les PME au Québec en 2005 : Diagnostics et tendances*. MDEIE, Québec, 123p.
- Nations Unies (2012). Situation et perspectives de l'économie mondiale. 204 p.
- Nazar, M.S. et Saleem, H.M.N. (2009). Firm-level determinants of export performance. *International Business and Economics Research Journal*, 8(2), 105-112.
- Neupert, K., Baughn, C. et Thanh Lam Dao, T. (2006). SME exporting challenges in transitional and developed economies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 535-545.
- OCDE (2005). *Perspectives économiques de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*. Édition OCDE, Paris, 450p.
- Ortiz, J.A. et Ortiz, R.F. (2008). Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises: une proposition intégrative. *Revue Internationale PME*, 21(2), 9-42.

- Perrault, J.-L. et St-Pierre J. (2008). Une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME : de la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette. *Dans L'Entrepreneur et la PME : vecteurs de changement et d'innovation*, 9^{ème} CIFEPEME, Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008.
- Poisson, R., Su, Z., D'amboise, G., et Gasse, Y. (2002). Success factors for small and medium-sized Canadian enterprises doing business in emerging Asian markets. *In 47th World Conference of International Council for Small Business*, San Juan, Puerto Rico, 16-19 juin 2002.
- Prime, N. et Unisieb, J.C. (1994). *Marketing International : Développement des marchés et management multiculturel*. 2^e éd, Paris, Vuibert, 357p.
- Ramangalahy, C.F.E. (2001). *Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices: une étude empirique*. Thèse de doctorat. HEC Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.
- Rao, T.R. et Naidu, G.M. (1992). Are the stages of internalization empirically supportable? *Journal of Global Marketing*, 6(1), 147-170.
- Runtihinda, C. (2008). Export barriers and performance of small and medium size enterprises. *Journal of International Business Research*, 7(2), 57-63.
- Savoie-Zajz, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? *Recherches qualitative- Hors série*, 5, 99-111.
- SADC, (2008). *Madagascar : Une croissance économique*. Consulté le 6 avril 2010, tiré de <http://guetalisadc.blogspot.com/2008/11/madagascar-une-croissance-conomique-la.html>.
- Sousa, C.M.P., Martinez-Lopez, F.J. et Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- St-Pierre, J. (2009). *Mondialisation et PME : Internationalisation des PME comme solution*. Document de réflexion et compte rendu de discussion avec des dirigeants de PME manufacturières. LAREPE, Institut de recherche sur les PME, Trois-Rivières, 45p.
- St-Pierre, J., Audet, J. et Mathieu, C. (2003). *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières: une étude exploratoire*. LAREPE, Institut de recherche sur les PME, Trois-Rivières, 41p.
- St-Pierre, J. et Perrault, J.-L. (2009). Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : Témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France. *Dans L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales*, Alger, 3 et 4 mars 2009.

- St-Pierre, J. et Rinfret, L. (2000). Le degré de développement de marché des PME québécoises et leurs caractéristiques financières. *Dans 5^e Congrès International Francophone sur la PME*, Lille, France, 25-27 octobre 2000.
- St-Pierre, J. et Trépanier, M. (2006). Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques: réactions des PME québécoises. *Dans L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, 8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Haute École de Gestion Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006.
- Torrès, O. (2000). L'entrepreneuriat face à la globalisation. *Dans Histoire d'entreprendre*, Paris, Management et Société, 71-88.
- Vallerand, R.J. et Hens, U. (2000). *Méthodes de recherche en psychologie*. Montréal, Gaetan Morin, 589p.
- Wikipédia (2012). GATT. Consulté le 12 août 2012, tire du <http://fr.wikipedia.org/wiki/Gatt>
- Zou, S. et Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

ANNEXE A : GUIDE D'ENTREVUE POUR LES PME EXPORTATRICES

Préparé par :
Clarion Rahariniaina
Étudiant en MBA – Gestion des PME,
UQTR
clariongeorges.rahariniaina@uqtr.ca
033-11-146-80

Dirigé par :
Josée St-Pierre, Ph.D. UQTR
Professeure titulaire
Josée.St-Pierre@uqtr.ca

LES BARRIÈRES À L'EXPORTATION DES PME DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT : CAS DE MADAGASCAR

GUIDE D'ENTREVUE POUR LES PME « EXPORTATRICES »

Cette entrevue entre dans le cadre d'une étude, objet d'un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'une maîtrise en administration des affaires - Gestion des PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

L'objectif de cette recherche est d'identifier les barrières ou obstacles qui ralentissent, entravent ou freinent les activités d'exportation pour les PME malgaches.

À cet égard, cette entrevue vise à comprendre les comportements des PME et l'expérience qu'elles ont vécue dans leurs projets d'exportation. En effet, il s'agit de refaire le fil des événements qu'elles ont rencontré depuis la décision d'exporter jusqu'à ce jour, en se penchant davantage sur les barrières rencontrées ou perçues avant ou durant l'activité d'exportation.

Les questions à poser se trouvent dans les pages qui suivent. L'entrevue se déroulera au maximum dans une durée de 60 minutes. Nous souhaitons rencontrer le dirigeant principal ou toute personne qu'il désignera à cet effet. Nous demandons également à l'interviewé de bien vouloir accepter l'enregistrement vocal afin que nous puissions procéder à des études plus précises du contenu de l'entrevue tout en respectant l'anonymat et la confidentialité.

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES et PROFIL DE L'ENTREPRISE

1.1. Quelle est l'année de création de l'entreprise ? _____

1.2. Quel genre de produit fabriquez-vous? Pouvez-vous nous donner une description sommaire de ce genre de produit?

1.3. Quel type de marché visez-vous avec votre principal produit?
(Par exemple : haut de gamme, niche, technologique)

1.4. Dans quelle phase de développement se trouve présentement l'entreprise?

Création (L'entreprise n'a pas encore de clientèle et son projet de création est en développement)	<input type="checkbox"/>
Démarrage (Le projet de création est clairement défini ou le prototype est terminé et l'entreprise commence la commercialisation)	<input type="checkbox"/>
Croissance lente (Les ventes augmentent légèrement)	<input type="checkbox"/>
Croissance rapide (Les ventes augmentent plus vite que la croissance de l'économie)	<input type="checkbox"/>
Maturité (Les ventes ont cessé de croître)	<input type="checkbox"/>
Déclin (Les ventes ont commencé à décroître)	<input type="checkbox"/>

1.5. Pour l'année en cours, veuillez indiquer, sur une période de douze mois (un an) :

Nombre d'employés :	% employés autre nationalité :
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise :	% employés ayant des expériences pertinentes dans des affaires internationales :
% ventes à l'étranger:	

1.6. Pouvez-vous citer les pays où vous exportez vos produits? Veuillez préciser le pourcentage de vente pour chaque pays.

_____ %
 _____ %
 _____ %
 _____ %
 _____ %

1.7. Depuis combien d'années l'entreprise est-elle engagée dans des activités d'exportation? _____

1.8. Veuillez indiquer, pour les deux dernières années, le pourcentage approximatif des ventes qui sont (le total ne doit pas dépasser 100%):

Attribuables à des produits nouveaux	%
Attribuables à des produits modifiés	%
Attribuables à des produits non modifiés	%
TOTAL	100 %

1.9. Réalisez-vous des activités de R&D (Recherche et Développement) au sein de votre entreprise?

1.10. Est-ce que votre entreprise exécute des contrats de sous-traitance pour des entreprises qui exportent?

Non ☐ Oui ☐ pour _____% de notre production l'an dernier

2. INFORMATIONS SUR LES ACTIVITÉS D'EXPORTATION

Premières expériences à l'exportation

2.1. Quel a été le « déclic » de l'engagement à ces activités d'exportation?
Par exemple, rencontre dans un salon, réception d'une commande non sollicitée, suggestion d'un employé d'origine étrangère ...

2.2. Est-ce l'initiative d'une ou plusieurs personnes de l'entreprise ayant une expérience internationale ou s'il s'agissait d'une décision individuelle du dirigeant principal ou collégiale de la direction de l'entreprise ?

2.3. Avez-vous conclu des partenariats avec une entreprise internationale (R-D, sous-traitance, brevets, licences croisées, logistique, etc.)? Pourquoi ?
Par exemple, profiter de l'expertise externe, des réseaux, des facilités d'être sur place, etc.

Situation actuelle

2.4. Quelles sont les principales motivations qui poussent l'entreprise à exporter?
Par exemple : réception d'une commande, caractéristique unique des produits, nouvelle opportunité, capacité de production excédentaire, saturation de marché, besoin de croissance, potentiel de ventes etc.

2.5. Quels sont les moyens que vous avez déployés pour «identifier» les marchés?
Par exemple : salons, rencontre de gens d'affaires, Internet, visite industrielle, tourisme, suggestion d'un employé, étude de marché etc.

2.6. Quels sont les moyens déployés pour répondre aux demandes de ces marchés?
Par exemple : investissement dans les systèmes de production, embauche de personnel supplémentaire, création d'alliance, identification d'un responsable, veille etc.

2.7. Connaissez-vous des organismes de soutien à l'exportation?
Par exemple, les agences gouvernementales spécialisées, les cabinets de consultants, etc.

2.8. Si oui, utilisez-vous leurs services? Lesquels?
Par exemple : informations, réseautage, financier, conseil, accompagnement, missions commerciales etc.

Facteurs influant sur la réussite des activités d'exportation

2.9. Quel est votre principal « atout » comparatif à l'international?
Par exemple : innovation, produit (différencié, qualité), expériences, compétence des employés, flexibilité, service après vente, etc.

Avantages des activités d'exportation

2.10. Pouvez-vous identifier quels sont les «avantages» de l'exportation pour l'entreprise?

Par exemple, croissance (chiffre d'affaires, profit), compétitivité, savoir faire, avantage concurrentiel, innovation, crédibilité, finance (coût, trésorerie), personnel, produits etc.

3. BARRIÈRES À L'EXPORTATION

Barrières internes à l'entreprise au niveau de Madagascar

3.1. Quelles sont les barrières internes c'est-à-dire liés à l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière d'information?

Par exemple : manque d'information, méconnaissance d'existence d'information etc.

3.2. Quelles sont les barrières internes c'est-à-dire liés à l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière de ressources?

Par exemple : manque de temps, de personnel dédié aux activités d'exportation, de capacité de production, problème d'approvisionnement etc.

Barrières externes à l'entreprise au niveau de Madagascar

3.3. Quelles sont les barrières liées à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière d'information?

Par exemple : difficulté d'accès et/ou manque d'information, manque de technologie de communication etc.

3.4. Quelles sont les barrières liées à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière de ressources?

Par exemple : insuffisance de financement externe, manque de ressources spécialisées en commerce international dans les banques avec qui l'entreprise travaillent, etc.

3.5. Quelles sont les barrières liées à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner vos activités d'exportation dans le cadre institutionnel et gouvernemental?

Par exemple : lourdeur administrative, corruption, etc.

Barrières internes à l'entreprise au niveau des pays étrangers

3.6. Quelles sont les barrières internes c'est-à-dire liés à l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière d'information?

Par exemple : partage d'information, méconnaissance d'existence d'information etc.

3.7. Quelles sont les barrières internes c'est-à-dire liés à l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière de ressources?

Par exemple : problème de commercialisation, mauvaise qualité de produits, problème de normalisation, équipements non adéquats etc.

Barrières externes à l'entreprise au niveau des pays étrangers

3.8. Quelles sont les barrières liées à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière d'information?

Par exemple : problème de localisation de marché, différence culturelle et linguistique etc.

3.9. Quelles sont les barrières liées à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière de ressources?

Par exemple : absence de partenaires ou représentants, risque de non paiement, forte concurrence, etc.

- 3.10. Quelles sont les barrières liées à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient ralentir, entraver ou freiner vos activités d'exportation dans le cadre institutionnel et gouvernemental?

Par exemple : barrières douanières, taux de change, instabilité politique, etc.

Autres barrières

- 3.11. Pouvez-vous identifier d'autres barrières à l'exportation à part celles qui sont citées précédemment ?

4. PROFIL(S) DU PRINCIPAL DIRIGEANT DE L'ENTREPRISE

- 4.1. Quel est le niveau et le domaine de vos études?
- 4.2. Pouvez-vous nous parler de vos expériences (professionnelles ou autres) antérieures et actuelles, que ce soient locales ou à l'étranger?
- 4.3. Est-ce que vous avez déjà voyagé à l'étranger avant de diriger la présente entreprise?
- 4.4. Êtes-vous impliqué dans des associations des gens d'affaires? Est-ce qu'on discute des affaires internationales dans ces associations?
- 4.5. Quels sont vos objectifs en termes de croissance pour votre entreprise?

5. PARTICULARITÉ DE MADAGASCAR

- 5.1. Quelles sont les particularités de Madagascar qui peuvent jouer positivement ou négativement dans vos activités d'exportation?
(Sur le plan géographique, culturel, social, politique, économique etc.)

ANNEXE B : GUIDE D'ENTREVUE DES PME NON EXPORTATRICES

Préparé par :
Clarion Rahariniaina
Étudiant en MBA – Gestion des PME,
UQTR
clariongeorges.rahariniaina@uqtr.ca
033-11-146-80

Dirigé par :
Josée St-Pierre, Ph.D. UQTR
Professeure titulaire
Josee.St-Pierre@uqtr.ca

LES BARRIÈRES À L'EXPORTATION DES PME DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT : CAS DE MADAGASCAR

GUIDE D'ENTREVUE POUR LES PME « NON EXPORTATRICES »

Cette entrevue entre dans le cadre d'une étude, objet d'un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'une maîtrise en administration des affaires- Gestion des PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

L'objectif de cette recherche est d'identifier les barrières ou obstacles qui ralentissent, entravent ou freinent les activités d'exportation pour les PME malgaches.

À cet égard, cette entrevue vise à comprendre les comportements des PME face à l'exportation. En effet, il s'agit de refaire le fil des événements que l'entreprise a vécu jusqu'à ce jour et ses visions de l'exportation, en se penchant davantage sur les barrières rencontrées ou perçues avant ou durant l'activité d'exportation.

Les questions à poser se trouvent dans les pages qui suivent. L'entrevue se déroulera au maximum dans une durée de 60 minutes. Nous souhaitons rencontrer le dirigeant principal ou toute personne qu'il désignera à cet effet. Nous demandons également de bien vouloir accepter l'enregistrement vocal afin que nous puissions procéder à des études plus précises du contenu de l'entrevue tout en respectant l'anonymat et la confidentialité.

1. INFORMATIONS GÉNÉRALES et PROFIL DE L'ENTREPRISE

1.1. Quelle est l'année de création de l'entreprise ? _____

1.2. Quel genre de produit fabriquez-vous? Pouvez-vous nous donner une description sommaire de ce genre de produit?

1.3. Quel type de marché visez-vous avec votre principal produit?
(Par exemple : haut de gamme, niche, technologique, masse)

1.4. Dans quelle phase de son développement se trouve présentement l'entreprise?

Création (L'entreprise n'a pas encore de clientèle et son projet de création est en développement)	<input type="checkbox"/>
Démarrage (Le projet de création est clairement défini ou le prototype est terminé et l'entreprise commence la commercialisation)	<input type="checkbox"/>
Croissance lente (Les ventes augmentent légèrement)	<input type="checkbox"/>
Croissance rapide (Les ventes augmentent plus vite que la croissance de l'économie)	<input type="checkbox"/>
Maturité (Les ventes ont cessé de croître)	<input type="checkbox"/>
Déclin (Les ventes ont commencé à décroître)	<input type="checkbox"/>

1.5. Pour l'année en cours, veuillez indiquer, sur une période de douze mois (un an) :

Nombre d'employés :	% employés autre nationalité :
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise :	% employés ayant des expériences pertinentes dans des affaires internationales :

1.6. Veuillez indiquer, pour les deux dernières années, le pourcentage approximatif des ventes qui sont (le total ne doit pas dépasser 100%):

Attribuables à des produits nouveaux	%
Attribuables à des produits modifiés	%
Attribuables à des produits non modifiés	%
TOTAL	100 %

1.7. Avez-vous des activités de R&D (Recherche et développement) au sein de votre entreprise?

1.8. Est-ce que votre entreprise exécute des contrats de sous-traitance pour des entreprises qui exportent?

Non ☐ Oui ☐ pour _____ % de notre production l'an dernier

2. L'EXPORTATION SELON LES POINTS DE VUE DE L'ENTREPRISE

2.1. Parmi les situations suivantes, laquelle correspond à votre entreprise?

L'entreprise a déjà exporté mais seulement une fois	<input type="checkbox"/>
L'entreprise a déjà exporté mais l'activité (d'exportation) a été abandonnée	<input type="checkbox"/>
L'entreprise a déjà pensé à exporter mais aucune démarche n'est encore effectuée	<input type="checkbox"/>
L'entreprise n'a jamais pensé à exporter	<input type="checkbox"/>
L'entreprise pense que son service ou produit n'est pas exportable	<input type="checkbox"/>

2.2. Quelles pourraient être les principales motivations qui pousseront votre entreprise à exporter?

Par exemple : réception d'une commande, caractéristique unique des produits, nouvelle opportunité, capacité de production excédentaire, saturation de marché, besoin de croissance, potentiel de ventes etc.

2.3. Pouvez-vous citer les pays où vous penseriez exporter vos produits?
Pourquoi viser ces marchés au lieu d'autres?

2.4. Quels seraient les moyens que vous pourriez déployer pour «identifier» les marchés?

Par exemple : salons, rencontre de gens d'affaires, Internet, visite industrielle, tourisme, suggestion d'un employé, étude de marché etc.

2.5. Quels seraient les moyens déployés pour répondre aux demandes de ces marchés

Par exemple : investissement dans les systèmes de production, embauche de personnel supplémentaire, création d'alliance, identification d'un responsable, veille etc.

2.6. Connaissez-vous des organismes de soutien à l'exportation?

Par exemple, les agences gouvernementales spécialisées, les cabinets de consultants, etc.

2.7. Si oui, lesquels de leurs services penseriez-vous utiliser pour des activités d'exportation ?

Par exemple : informations, réseautage, financier, conseil, accompagnement, missions commerciales etc.

2.8. Selon vous, quel est votre principal « atout » comparatif à l'international?

Par exemple : innovation, produit (différencié, qualité), expériences, compétence des employés, flexibilité, service après vente, etc.

2.9. Pouvez-vous identifier quelles pourraient être les «avantages» à l'exportation pour votre entreprise?

Par exemple, croissance (chiffre d'affaire, profit), compétitivité, savoir faire, avantage concurrentiel, innovation, crédibilité, finance (coût, trésorerie), personnel, produits etc.

3. BARRIÈRES À L'EXPORTATION

Barrières internes à l'entreprise au niveau de Madagascar

- 3.1. Quelles sont les barrières internes c'est-à-dire liés à l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière d'information?

Par exemple : manque d'information, méconnaissance d'existence d'information etc.

- 3.2. Quelles sont les barrières internes c'est-à-dire liés à l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière de ressources?

Par exemple : manque de temps, de personnel dédié aux activités d'exportation, de capacité de production, problème d'approvisionnement etc.

Barrières externes à l'entreprise au niveau de Madagascar

- 3.3. Quelles sont les barrières liées à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière d'information?

Par exemple : difficulté d'accès et/ou manque d'information, manque de technologie de communication etc.

- 3.4. Quelles sont les barrières liées à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière de ressources?

Par exemple : insuffisance de financement externe, manque de ressources spécialisées en commerce international dans les banques avec qui l'entreprise travaillent, etc.

- 3.5. Quelles sont les barrières liées à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient entraver ou freiner vos activités d'exportation dans le cadre institutionnel et gouvernemental?

Par exemple : lourdeur administrative, corruption, etc.

Barrières internes à l'entreprise au niveau des pays étrangers

3.6. Quelles sont les barrières internes c'est-à-dire liés à l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière d'information?

Par exemple : partage d'information, méconnaissance d'existence d'information etc.

3.7. Quelles sont les barrières internes c'est-à-dire liés à l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière de ressources?

Par exemple : problème de commercialisation, mauvaise qualité de produits, problème de normalisation, équipements non adéquats etc.

Barrières externes à l'entreprise au niveau des pays étrangers

3.8. Quelles sont les barrières liées à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière d'information?

Par exemple : problème de localisation de marché, différence culturelle et linguistique etc.

3.9. Quelles sont les barrières liées à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient entraver ou freiner vos activités d'exportation en matière de ressources?

Par exemple : absence de partenaires ou représentants, risque de non paiement, forte concurrence, etc.

3.10. Quelles sont les barrières liées à l'environnement externe de l'entreprise qui ont pu ou qui pourraient entraver ou freiner vos activités d'exportation dans le cadre institutionnel et gouvernemental?

Par exemple : barrières douanières, taux de change, instabilité politique, etc.

Autres barrières

3.11. Pouvez-vous identifier d'autres barrières à l'exportation à part celles qui sont citées précédemment ?

4. PROFIL(S) DU PRINCIPAL DIRIGEANT DE L'ENTREPRISE

- 4.1. Quel est le niveau et le domaine de vos études?
- 4.2. Pouvez-vous nous parler de vos expériences (professionnelles ou autres) antérieures et actuelles, que ce soient locales ou à l'étranger?
- 4.3. Est-ce que vous avez déjà voyagé à l'étranger avant de diriger la présente entreprise?
- 4.4. Êtes-vous impliqué dans des associations des gens d'affaires? Est-ce qu'on discute des affaires internationales dans ces associations?
- 4.5. Quels sont vos objectifs en termes de croissance pour votre entreprise?

5. PARTICULARITÉ DE MADAGASCAR

- 5.1. Quelle est la particularité de Madagascar qui peuvent jouer positivement ou négativement dans les activités d'exportation?
(Sur le plan géographique, culturel, social, politique, économique etc.)

ANNEXE C : LETTRE DE CONFIDENTIALITE

**LES BARRIÈRES À L'EXPORTATION DES PME DANS LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT :
CAS DE MADAGASCAR**

Entente de confidentialité et formulaire de consentement

Le projet

Le projet de recherche que nous menons présentement vise à identifier les barrières ou obstacles qui ralentissent, entravent ou freinent les activités d'exportation des PME malgaches.

Engagements concernant les informations confidentielles

L'équipe responsable du projet reconnaît qu'elle aura accès à des informations confidentielles qui lui seront transmises ou communiquées par plusieurs répondants des entreprises participantes. En conséquence, l'équipe convient et s'engage, pendant toute la durée du projet et dans toute utilisation subséquente de l'information recueillie, à ne pas divulguer, ni communiquer, à son avantage ou à celui de toute autre personne, tout renseignement ou information préparé, produit ou obtenu dans l'exécution et à l'occasion de l'étude. Les renseignements recueillis seront tous traités de façon confidentielle, le nom de l'entreprise ne figurera dans aucun fichier. Les informations utilisées pour la recherche seront toujours traitées de façon agrégée ou statistique de sorte qu'il sera impossible d'identifier un répondant ou une entreprise. Les données recueillies seront conservées dans un bureau fermé à clé au LaRePE à l'UQTR ainsi que sur le serveur du Laboratoire. Ces données ne seront accessibles qu'aux chercheurs et assistants de recherche directement impliqués dans ce projet. Les données informatisées comprendront un code identificateur mais pas l'identité de l'entreprise ou de l'individu interviewé.

Responsable du projet et personnes ressources

Ce projet de recherche scientifique international est sous la responsabilité de Clarion Rahariniaina, étudiant en MBA à l'Université du Québec à Trois-Rivières et sous la supervision de Josée St-Pierre, Professeur titulaire à l'Université du Québec à Trois-Rivières (Canada).

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER 08-138-04.02.01 a été émis le 19 novembre 2009. Pour toute question d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Mme Martine Tremblay par téléphone : (819) 376-5011, poste 2136 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca

Consentement libre et éclairé du participant

Je reconnais que ma participation à ce projet est tout à fait volontaire et que je suis libre d'accepter d'y participer. Je certifie qu'on m'a expliqué le projet verbalement et qu'on m'a laissé le temps nécessaire pour prendre une décision. Je garde la liberté en tout temps de retirer ma participation à cette activité.

J'ai lu l'information ci-dessus et je choisis volontairement de participer à ce projet. Une copie de ce consentement m'a été remise. En foi de quoi, reconnaissant que ces engagements ont été librement discutés et que j'ai reçu les explications adéquates sur leur nature et leur étendue, je signe à

_____ ce _____ jour de _____.

Clarion Rahariniaina, UQTR

Participant

**ANNEXE D : PROFIL DES ENTREPRISES EXPORTATRICES
INTERROGEES**

	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8	EX9
Age	30 ans	12 ans	16 ans	9 ans	7 ans	7 ans	4 ans	18 ans	5 ans
Activité	Conserverie, avec abattage, de foie gras et produits dérivés	bijoux de fantaisie et accessoires	ammonite (exploitation avec transformation)	patchwork	textile	décoration en corne de zébu	épicerie fine avec confection des emballages	raphia, arachide, black eyes	produits locaux (café, girofle, vanille) et huiles essentielles
Phase de développement	phase de maturité	croissance lente	croissance rapide	croissance lente	croissance lente	croissance rapide	croissance lente	phase de maturité	croissance rapide
Nombre d'employés	60	56	65	15	50	8	25	10	17
langues utilisées	malgache, français et anglais	malgache et français	malgache, français et anglais	malgache et français	malgache, français et anglais	malgache et français	malgache et français	malgache et français	malgache et français
% vente à l'étranger	40%	100%	95%	60%	89%	40%	95%	95%	75%
pays destinataires	France, Italie, Espagne, Maurice et La Réunion	France	États- Unis, Asie	France, Italie, Afrique du Sud	États- Unis, Europe	La Réunion	France, Italie, Espagne, Singapour	France, Allemagne, Italie, États-Unis, Japon	Afrique du Sud
expérience à l'exportation	20 ans	12 ans	15 ans	3 ans	7 ans	3 ans	4 ans	18 ans	4 ans
% innovation	10%	60%	25%	10%	50%	30%	20%	55%	0%
R&D	non	Non	non	non	non	non	non	non	non
sous-traitance	non	2%	non	20%	10%	non	non	non	non

**ANNEXE E : PROFIL DES ENTREPRISES NON EXPORTATRICES
INTERROGÉES**

